



mémoire et solidarité

**OFFICE NATIONAL DES ANCIENS COMBATTANTS
ET VICTIMES DE GUERRE**

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

2019 - 2023

L'ONACVG aujourd'hui, un opérateur mémoriel au cœur des politiques de reconnaissance et de réparation de la Nation

Les thématiques liées à la reconnaissance et à la mémoire sont devenues des sujets et des enjeux de société majeurs et l'Etat est régulièrement sollicité, voire interpellé, pour concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques dédiées (politique et dispositifs de reconnaissance, de mémoire, de réparation et de solidarité nationale).

Etablissement créé en 1916 dans l'urgence pour faire face à la nécessité de prendre en compte les conséquences humaines inédites des combats de la Grande Guerre (blessés et mutilés de guerre, veuves et orphelins de guerre...), l'Office national des anciens combattants et des victimes de guerre (ONACVG) est d'aujourd'hui encore l'organisme principal sur lequel l'Etat peut s'appuyer pour répondre à ces enjeux de société et mettre en œuvre les politiques publiques adaptées.

Aujourd'hui, l'ONACVG est chargé de l'accompagnement de près de 2,4 millions de personnes (3 millions en 2013), résidant en France et à l'étranger, de tous les âges, de toutes les confessions et convictions, de toutes les nationalités :

- combattants et anciens combattants ayant participé aux conflits successifs du XXI^{ème} siècle : second conflit mondial, guerres de Corée, d'Indochine, d'Algérie, combats de Tunisie et du Maroc ; combattants des opérations extérieures (Tchad, Liban, Afghanistan, Mali, Irak, Libye, ex-Yougoslavie...) ;
- blessés et invalides de guerre ;
- veuves de guerre et veuves d'anciens combattants ;
- pupilles de la Nation et orphelins de guerre ;
- déportés du second conflit mondial, victimes civiles de la guerre ;
- victimes d'actes de terrorisme.

Le contrat d'objectifs et de performance 2014-2018 de l'établissement a initié une transformation majeure de l'office. Cette transformation a visé à le recentrer sur son cœur de métier :

- accompagnement des combattants et anciens combattants, notamment ceux des opérations extérieures ;
- prise en charge dans la durée des victimes de guerre et d'actes de terrorisme ;
- connaissance, reconnaissance et transmission de la mémoire du monde combattant et de ses valeurs citoyennes, particulièrement auprès des jeunes ;
- prise en compte et accompagnement de la population harkie, et de manière plus large, traitement des questions liées aux « rapatriés » des anciens territoires français et des anciennes colonies ;
- transfert de ses 18 établissements médico-sociaux, dont 9 écoles de reconversion professionnelle et un centre de pré orientation qui n'accueillaient plus que très marginalement des anciens combattants et 8 EHPAD dont la gestion par l'office n'était plus soutenable et légitime.

I- Reconnaissance et réparation, deux enjeux de société majeurs, au cœur des missions et de l'activité de l'Office

I-1. Dans le domaine de la reconnaissance, l'action de l'ONACVG se traduit principalement :

- par l'attribution de cartes et titres : aujourd'hui, il s'agit principalement de la **carte du combattant** (qui donne droit à la **retraite du combattant** : 16 000 cartes ont été délivrées en 2018, dont 14 000 au titre des opérations extérieures) et du titre de reconnaissance de la Nation (13 400 titres attribués en 2018) ;
- par l'attribution de mentions : mention « **mort pour la France** », mention « **mort pour le service de la Nation** » et mention « **mort en déportation** » ;
- par la conduite d'actions de transmission mémorielle et l'organisation de cérémonies au niveau national et local, en lien avec les **journées nationales commémoratives (JNC)** et en partenariat avec les associations d'anciens combattants et les associations mémorielles ;
- par l'octroi de **sépultures perpétuelles** : la législation française prévoit depuis la première guerre mondiale que les « morts pour la France » puissent bénéficier d'une sépulture perpétuelle, soit en nécropole nationale, soit dans le carré militaire d'un cimetière communal; ce droit est aujourd'hui clairement reconnu aux combattants des opérations extérieures ;
- la gestion, pour le compte du ministère des Armées (DPMA) de **hauts lieux de mémoire** dont certains ont été récemment rénovés afin d'en moderniser la muséographie et d'en accroître la fréquentation ;
- par l'adoption de **pupilles de la Nation**, statut créé en 1917 et dont l'office assure la charge : l'office suit aujourd'hui près de 600 pupilles mineurs ;
- par l'accompagnement dans la durée des victimes d'actes de terrorisme (VAT) dont 3.000 sont actuellement ressortissants de l'Office.

I-2. Dans le domaine de la réparation, l'Office est en particulier chargé d'instruire et de gérer :

- les demandes de **cartes d'invalidité** et de stationnement que peuvent solliciter ses ressortissants (en particulier les blessés et invalides de guerre et des opérations extérieures) ;
- en lien avec la commission pour l'indemnisation des victimes de spoliations intervenues du fait des législations antisémites (CIVS), les demandes d'indemnisation des victimes des spoliations, des orphelins victimes de persécutions antisémites et d'actes de barbarie (nazie) durant la seconde guerre mondiale ;
- les demandes d'aides provenant des harkis, de leurs veuves et de leurs enfants ;
- les dossiers d'aides des **rapatriés** au titre des derniers dispositifs existant en leur faveur dont la gestion a été transférée à l'établissement dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP).

II. Une action de solidarité complémentaire de la politique de réparation

En complément de la politique de réparation, l'Office conduit une politique de solidarité au profit de ses ressortissants confrontés à des difficultés de toutes natures, notamment

financière : son département de la solidarité gère à cet effet un budget de plus de 27 M€ et anime un réseau de services de proximité (services départementaux) lui assurant un accompagnement et une assistance au plus près de ses ressortissants. Cette solidarité s'exerce au profit de l'ensemble des ressortissants, quelque soit leur nationalité et leur lieu de résidence. L'ONACVG consacre ainsi plus de 1,5 M€ de son enveloppe d'action sociale à ses ressortissants résidant à l'étranger, et singulièrement au Maghreb et en Afrique sub-saharienne ; **en 2016, un rapport d'information parlementaire et un rapport du gouvernement remis au Parlement ont souligné la pertinence et la justesse de cette action sociale.**

III. La transmission des valeurs républicaines et citoyennes portées par le monde combattant constitue le deuxième axe des activités et des missions de l'Office

III-1. Des activités pédagogiques au profit des jeunes générations

Les JNC, instituées sur décision de l'Etat et organisées chaque année sur l'ensemble du territoire, rythment le calendrier mémoriel ; elles invitent la population à se réunir avec les porte-drapeaux autour des monuments aux morts pour perpétuer notre histoire commune, sensibiliser les jeunes aux sacrifices de leurs anciens et aux valeurs républicaines. La politique mémorielle ne se résume cependant pas aux JNC. Les 105 services de proximité et les 18 missions interdépartementales de mémoire et communication (MIMC) de l'Office sont les interlocuteurs privilégiés des acteurs de mémoire sur l'ensemble des territoires. Fort de ce maillage, l'ONACVG met en œuvre chaque année des centaines d'initiatives mémorielles en lien avec les nombreux partenaires dont il a su s'entourer : fondations de mémoire, associations d'anciens combattants, collectivités locales et territoriales, acteurs institutionnels ou culturels constituent des réseaux au sein desquels l'office joue un rôle clef.

Qu'elles soient articulées autour du sport, de l'échange intergénérationnel ou des arts (cinéma, théâtre, peinture, etc.), ces opérations de transmission de la mémoire rencontrent un vif succès auprès du grand public et contribuent à sensibiliser les plus jeunes aux valeurs de solidarité, de civisme et de respect de l'autre.

La transmission des valeurs citoyennes, notamment aux jeunes générations, demeure un axe prioritaire pour l'Office. C'est dans ce but qu'ont été pensés les deux concours scolaires, l'un créé en 2006, adressé aux élèves du cycle primaire et intitulé « *Les Petits artistes de la mémoire, la Grande Guerre vue par les enfants* », et l'autre, créé plus récemment (en 2011), intitulé « *Bulles de mémoire* » dont le vecteur de transmission est la bande dessinée, s'adresse aux élèves du secondaire.

III-2. Un réseau de hauts lieux évocateurs et témoins des pages marquantes de notre histoire contemporaine

Les lieux de mémoire tiennent une place particulière dans la transmission. Leur solennité incite à l'hommage, à la réflexion et au recueillement. Ils incarnent une mémoire qui risque de s'estomper avec la disparition des derniers acteurs et témoins, et facilitent la transmission de valeurs par le biais du travail de valorisation opéré par l'ONACVG. Les lieux de mémoire du Ministère des Armées tiennent ainsi un rôle capital dans le

renforcement du civisme et sont des vecteurs importants de la transmission aux jeunes publics. Avec la disparition progressive des témoins des premières générations du feu, leur rôle de témoin va grandissant.

Les hauts lieux de la mémoire nationale du ministère des Armées gérés par l'Office :

Cette liste comprend, pour la Première Guerre mondiale :

- La nécropole nationale de Notre-Dame de Lorette (Pas-de-Calais)
- La nécropole de Fleury-devant-Douaumont et la Tranchée des baïonnettes (Meuse)

Pour la Seconde Guerre mondiale :

- Le Mémorial de la France combattante – Mont-Valérien (Hauts-de-Seine)
- Le Mémorial des martyrs de la déportation - Ile de la Cité (Paris)
- Le centre européen du résistant déporté – Ancien camp du Natzweiler-Struthof (Bas-Rhin)
- Le Mémorial du débarquement et de la libération de Provence au Mont Faron (Var)
- Le Mémorial national de la prison de Montluc (Rhône)

Pour les conflits de décolonisation :

- Le Mémorial national de la guerre d'Algérie et des combats du Maroc et de la Tunisie (Paris)
- Le Mémorial des Guerres en Indochine (Var)

Les hauts lieux de mémoire sont répartis en deux groupes :

- les hauts-lieux équipés d'infrastructures facilitant la valorisation du site (salles réservées à la muséographie et aux activités pédagogiques notamment), ils accueillent un public nombreux ;
- les hauts-lieux qui en sont dépourvus, à savoir les nécropoles de Notre-Dame de Lorette, celle de Fleury-devant-Douaumont ainsi que la tranchée des baïonnettes, le Mémorial national de la guerre d'Algérie et des combats du Maroc et de la Tunisie ainsi que le Mémorial des Guerres en Indochine.

Sept des neuf hauts lieux sont désormais placés sous la responsabilité d'un directeur de site et d'une équipe dédiée chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un projet scientifique et culturel (PSC), d'une **programmation culturelle et pédagogique** et d'accueillir le public.

Au terme du COP 2014-2018, les équipes des HLMN ont été renforcées ; elles comptent désormais 59 agents. Le taux de fréquentation a atteint 380 000 personnes en 2018 (290 000 en 2014) pour les sites dont l'équipement permet de comptabiliser le public.

Les nécropoles nationales

Les 275 nécropoles constituent souvent les dernières traces immédiatement perceptibles des conflits contemporains dans le quotidien de nombreux Français.

L'Office s'attache à conduire une politique de valorisation de plus en plus dynamique de ces sites, en vue d'atteindre un public nombreux et diversifié, tout en respectant naturellement la solennité des lieux. A cet effet, dans le cadre du cycle mémoriel du Centenaire, l'Office a remplacé l'ensemble des panneaux d'information des nécropoles nationales.

Par ailleurs, en lien avec les services de l'Education nationale, l'ONACVG organise des actions pédagogiques permettant aux élèves de visiter ces nécropoles et d'en apprendre l'histoire ainsi que les valeurs qu'elles incarnent.

IV. L'accompagnement de trois publics spécifiques : les victimes d'actes de terrorisme, les combattants et anciens combattants des opérations extérieures et les harkis

IV-1. Les victimes d'actes de terrorisme (VAT)

Ressortissants de l'ONACVG depuis 1990 (loi du 23 janvier 1990 qui les assimile à des victimes de guerre), les victimes d'actes de terrorisme bénéficient de la part de l'office d'un accompagnement dans la durée. Leur nombre a sensiblement augmenté depuis 2015 (depuis cette date, 3 000 personnes ont été inscrites sur la liste unique des victimes- LUV) et a généré un grand nombre d'adoptions de pupilles de la Nation, statut créé en 1917 dont l'ONACVG assure la mise en œuvre. Depuis 2015, 340 VAT ont été adoptées au titre de pupille de la Nation.

IV-2. La génération des opérations extérieures (OPEX)

Cette « quatrième génération, du feu », constituée pour l'essentiel, contrairement aux générations précédentes, de soldats professionnels, a longtemps été négligée par l'Office, notamment parce qu'elle n'est éligible à la carte du combattant que depuis 1993. Bien que la prise en compte de cette nouvelle génération du feu par l'ONACVG exige de poursuivre les efforts entrepris, les progrès ont été sensibles, notamment depuis l'entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2015 de mesures assouplissant les critères d'attribution de cette carte (70 000 combattants des OPEX étaient titulaires de la carte du combattant en 2013 ; ils sont aujourd'hui près de 180 000) et que le ministre de la défense a confié à l'établissement (2014) la mission de suivre dans la durée les militaires blessés dans le cadre de ces opérations. L'office travaille désormais en étroite collaboration avec les cellules d'aide aux blessés (notamment SPT) des différentes armées, avec le service de santé des armées et a mis en place un dispositif d'aide à la réinsertion professionnelle au profit de cette génération.

IV-3. Les harkis

Si la première génération de harkis est ressortissante de l'ONACVG (harkis anciens combattants et leurs veuves), et est représentée au sein du conseil d'administration et des conseils départementaux de l'Office, les enfants de harkis ne le sont pas, à l'exception des fils et filles de harkis pupilles de la Nation. Pour autant, dans le cadre des réformes engagées par la modernisation de l'action publique (MAP), toutes les structures qui étaient jusque récemment chargées du suivi de cette question ont été supprimées (Agence nationale d'indemnisation des Français d'outre mer- ANIFOM- en 2014, Mission Interministérielle aux Rapatriés- MIR- en 2015- Service Central des Rapatriés- SCR- en 2018)- leurs missions étant transférées à l'ONACVG qui est par ailleurs chargé du suivi de la mise en œuvre du plan d'action harki lancé par le Premier Ministre en 2014.

A la demande du Président de la République, la secrétaire d'Etat auprès de la ministre des armées a installé en janvier 2018 un groupe de travail chargé de proposer d'éventuelles mesures supplémentaires en faveur des harkis de la 1^{er} génération (plus de 8 000 personnes) et leurs enfants (nombre estimés entre 60 000 et 80 000 personnes). L'ONACVG est chargé de mettre en œuvre ces nouvelles mesures.

V. Un réseau territorial unique et très sollicité

V-1. Un réseau qui assure une relation de proximité avec les 2,4 millions de ressortissants de l'office

L'ONACVG s'appuie sur 105 services déconcentrés dans les départements français, en Polynésie, en Nouvelle-Calédonie et au Maghreb ; ces services déconcentrés œuvrent au profit de près de 2,4 millions de ressortissants ; dans le cadre du plan d'action en faveur des rapatriés et harkis, les services de proximité de l'Office sont par ailleurs devenus le guichet unique pour traiter les demandes des rapatriés et harkis ; ce réseau, placé sous la double tutelle de la direction générale et du représentant local de l'Etat (préfet, haut commissaire, ambassadeur), permet de décliner et de mettre en œuvre localement le mode participatif de gestion de l'Office.

V-2. Un réseau très sollicité

Le spectre des missions dont la mise en œuvre est assurée par les services de proximité de l'établissement est très étendu, puisqu'il doit tout à la fois participer à la mise en œuvre du droit à réparation, du droit à reconnaissance, être maître d'œuvre local de la politique de solidarité de l'Office et décliner localement la politique de mémoire du ministère des armées et de l'Etat.

Dans le domaine de la **réparation**, les services sont désormais le guichet unique de proximité des ressortissants de l'Office qu'ils sont chargés d'accueillir et d'informer sur leurs droits. En particulier, ils suivent et accompagnent les anciens combattants et leurs veuves, les pupilles de la nation, les harkis, les blessés des opérations extérieures et les victimes d'actes de terrorisme.

Concernant la **reconnaissance** de la Nation envers les anciens combattants, les services de proximité instruisent les demandes de cartes et de titres (carte du combattant, titre de reconnaissance de la nation, retraite du combattant, cartes d'invalidité, de stationnement, de veuves, etc.).

Les services de proximité ont également un rôle central dans la mise en œuvre des actions définies par le siège au titre de la mission de solidarité de l'ONACVG : accueil et orientation des ressortissants, instruction des demandes d'aides et suivi personnalisé font partie de leurs activités quotidiennes.

Dans le domaine de la **politique de mémoire**, ils conduisent des actions visant à transmettre les valeurs du monde combattant aux jeunes générations et à préserver le lien entre la Nation et le monde combattant. Ils ont à ce titre été fortement mobilisés par le cycle mémoriel organisé à l'occasion du centenaire de la Grande Guerre.

L'ONACVG dispose par ailleurs localement d'équipes chargées de l'entretien des sépultures de guerre et des hauts-lieux de la mémoire nationale réparties sur tout le territoire métropolitain et regroupées en 10 secteurs.

La réforme engagée en 2014 visant à faire de l'ONACVG le « guichet unique » des différents dispositifs de reconnaissance et de réparation à l'égard des rapatriés et anciens combattants harkis a étendu encore le champ de ces actions.

En outre, les services de proximité animent un vaste réseau de partenaires associatifs et institutionnels œuvrant dans ces quatre domaines de la mémoire, de la solidarité, de la reconnaissance et de la réparation.

VI. Une présence et des actions internationales

VI-1. Les services de l'ONACVG au Maghreb

L'ONACVG dispose de services au Maghreb (**Algérie, Maroc et Tunisie**) dont l'action a une forte dimension diplomatique ; en fonction des particularités locales, ces services ont des missions spécifiques, comme l'appareillage des ressortissants au Maroc.

Compte tenu de la baisse du nombre de ressortissants, **la question de la fermeture du service de Tunisie se pose.**

VI-2. L'action au profit des ressortissants résidant à l'étranger et dans les anciennes colonies

L'Office consacre annuellement près de 140 000 € de son budget d'action sociale à ses ressortissants d'Afrique sub-saharienne rencontrant des difficultés ; ces aides sont accordées sur la base d'un travail mené conjointement avec les consulats, les attachés de défense et les offices africains des anciens combattants. Cette aide est également sollicitée et mobilisée pour venir en aide aux ressortissants de l'office rencontrant des difficultés dans le processus de **décristallisation.**

VI-3. Les partenaires étrangers de l'Office et ses actions internationales

L'office est par ailleurs soucieux de participer à l'émergence d'une mémoire européenne partagée des conflits du siècle dernier. Il développe dans ce cadre des initiatives d'envergure européenne, notamment avec ses partenaires allemands (VDK) et belges (WHI). Rassembler, partager, échanger et construire ensemble sont les maîtres mots de ces actions alliant pédagogie et découverte avec des partenaires issus de pays qui ont croisé l'histoire militaire de la France.

LES AMBITIONS DE L'ONACVG POUR LA PERIODE 2019-2023

La mise en œuvre du COP 2014-2018 et l'actualité (attentats terroristes, engagements extérieurs de nos armées, application des mesures de la modernisation de l'action publique) ont profondément transformé l'action, les missions, l'organisation et l'image de l'ONACVG qui doit aujourd'hui prolonger et consolider sa mutation. C'est l'ambition du COP 2019-2023 qui s'articule en 5 axes :

- un axe dédié à sa mission de solidarité qui doit être consolidée après l'important travail de refonte mené depuis 2014 ; cette consolidation passe par une meilleure connaissance par l'Office de ses ressortissants afin de pouvoir mieux répondre à leurs besoins ;
- un axe consacré aux actions de reconnaissance et de réparation ; un effort sera fait pour faciliter l'accès à ces droits ;
- un axe consacré aux actions de mémoire qui viseront à promouvoir une citoyenneté active et un lien vivant entre le monde combattant et la jeunesse ;
- un axe consacré aux mesures de modernisation, de simplification et de rationalisation du fonctionnement de l'office et de son organisation ; il s'agira notamment de se conformer aux orientations et objectifs fixés par le programme de transformation gouvernemental « action publique 2022 » ;
- un axe consacré au renouvellement de l'esprit paritaire et à la gouvernance de l'Office.

AXE 1 : SOLIDARITE : MIEUX CONNAITRE LES PUBLICS ACCUEILLIS PAR L'OFFICE DANS LEUR DIVERSITE POUR REpondRE EFFICACEMENT A LEURS BESOINS

Dans le domaine de l'action sociale, l'office a profondément revu ses modalités d'intervention : suppression de l'allocation différentielle pour les conjoints survivants (ADCS), du subventionnement des associations au titre de leur action sociale propre, mise en place d'un dispositif de « parrainage » des dossiers d'aide sociale par les associations, définition d'une (nouvelle) politique d'action sociale et diffusion d'instructions propres à améliorer l'accompagnement de publics particuliers comme les pupilles de la Nation, les victimes d'actes de terrorisme et les militaires blessés dans les opérations extérieures....Ce travail doit être poursuivi et les objectifs suivants pourraient être fixés pour la période 2019-2023 :

1.1 Un préalable indispensable à une plus grande efficacité de l'action sociale de l'Office est le **renforcement de sa capacité à connaître d'une part, le profil de tous les publics qui s'adressent à l'ONACVG et d'autre part, la situation sociale de ses ressortissants** et donc leurs attentes en terme d'accompagnement. Cette connaissance est d'autant plus importante que les publics visés et leurs besoins se sont diversifiés : l'action de l'office dans le domaine de la solidarité souffre de fait d'une connaissance encore insuffisante de la situation sociale de ses ressortissants. Peu d'études portent par exemple sur la situation sociale des combattants, anciens combattants et de leurs veuves, des jeunes combattants (OPEX), des blessés, des victimes d'actes de terrorisme, des pupilles de la Nation, et des ressortissants de l'Office en général.

Mettre en place des outils de connaissance et de suivi de la situation sociale des ressortissants de l'office et de l'ensemble des publics qui sollicitent l'ONACVG

Le projet d'une base de données informatisées unique pour tous les services de proximité, qui permettrait aux agents de l'ONACVG de saisir toutes les informations relatives au public qui sollicite l'Office, que ce soit physiquement mais aussi par courrier ou par téléphone, est en cours de développement. Au moyen de cet outil, les agents de l'Office seront en mesure d'assurer un suivi en temps réel de toutes les situations, en fonction de la qualité des ressortissants et non ressortissants. Les mises à jour des dossiers sociaux seraient ainsi facilitées, les ressortissants n'ayant plus la nécessité de produire à chaque demande les documents attestant de leur qualité. Les informations relatives à chaque commission d'action sociale pourraient être pré-remplies et faciliter le travail de mise en paiement des aides financières. Les changements de domicile des ressortissants seraient facilités, et le suivi social de chaque ressortissant fiabilisé.

Mettre en place un dispositif d'alerte et de prise en compte de la grande précarité pour les ressortissants de l'office

La mise en œuvre d'un dispositif d'alerte sur les situations les plus graves passe notamment par un développement des partenariats avec le réseau des assistantes de service social des services d'urgence : SAMU, hôpitaux, mais aussi de tous les acteurs amenés à rencontrer des personnes en difficulté : CCAS, ASA, collectivités territoriales...

Enfin, pour mieux connaître ses publics, l'Office pourrait développer ses partenariats avec des organismes comme l'observatoire de la santé des vétérans (OSD), l'observatoire économique de la défense (OED) et des études sociales pourraient être commandées à des organismes extérieurs. Elles permettraient notamment de mesurer les besoins propres à ces différents publics (difficultés à rejoindre un EHPAD, difficultés liées au logement, à la réinsertion professionnelle...)

1.2. En ce qui concerne les nouveaux publics suivis par l'office, plusieurs constats s'imposent et méritent d'être pris en considération :

En ce qui concerne les combattants des opérations extérieures et leurs familles, si des progrès très importants ont été enregistrés dans leur prise en compte et leur accompagnement par l'Office (suivi des blessés dans la durée en liaison avec les différentes cellules d'aide aux blessés, mise en place d'outils d'accompagnement et d'appui au retour à l'emploi en milieu civil, démarche pro active des directeurs de services de proximité en vue de faire connaître leurs droits à ces jeunes combattants et à leur proche...), c'est un domaine dans lequel il doit continuer à progresser : les opérations extérieures sont toujours aussi nombreuses et les conditions d'engagement de plus en plus dures. Aujourd'hui, près de 170 000 cartes du combattant ont été attribuées au titre des opérations extérieures et chaque année, près de 40% des 30 000 militaires quittant le service remplissant les conditions pour être ressortissant de l'Office. Dans ces conditions, même si la situation de ces combattants n'est en rien comparable à celle de leurs homologues des pays anglo-saxons, il est probable que leur accompagnement dans la durée mobilisera de plus en plus l'office dans les années à venir. L'Office doit donc poursuivre ses efforts et les objectifs suivants pourraient lui être fixés :

Conforter le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle des anciens militaires ressortissants de l'Office

Dans ce domaine, l'Office travaille déjà en complémentarité avec l'Agence de Reconversion de la Défense (ARD). L'objectif est de resserrer encore les liens de proximité avec les conseillers de l'ARD, mais aussi avec les référents territoriaux de Pôle Emploi, dans le cadre de conventions renouvelées. Le marché de modules d'accompagnement à l'emploi, doit être renouvelé également et ses modalités mieux expliquées aux agents comme aux ressortissants pour en valoriser l'utilisation.

Améliorer la visibilité de l'ONACVG auprès des anciens militaires ressortissants de l'Office notamment en développant des outils de communication adaptés à la quatrième génération du feu

La mise en œuvre de cet objectif passe par une modernisation des outils de communication, conformément aux souhaits gouvernementaux, pour une plus grande dématérialisation des procédures afin de répondre à de nouveaux modes de fonctionnement, essentiellement sur Internet, qui sont ceux des jeunes générations.

Renforcer l'action de l' ONACVG dans l'accompagnement des familles endeuillées

Les épouses, les enfants et les parents des soldats morts pour la France sont tous susceptibles d'être ressortissants de l'Office. A ce titre, ils sont en droit d'être représentés tant au sein du conseil d'administration de l'établissement qu'au sein des conseils départementaux pour les anciens combattants, les victimes de guerre et la mémoire de la Nation (CDAC). Un effort particulier sera fait dans ce sens. Il convient par ailleurs de mieux faire connaître auprès des intéressés les droits liés au statut de ressortissant de l'Office afin que ce dernier puisse intervenir à leur profit en complémentarité de l'action des services d'action sociale des armées. Cette information concerne notamment la procédure d'adoption des enfants comme Pupille de la Nation, qui doit impérativement être formulée avant les 21 ans de l'enfant.

En liaison avec le service de santé des armées, renforcer la capacité de l'office à accompagner et aider les ressortissants affectés de blessures psychiques

Cet objectif est le renforcement d'une concertation qui existe déjà au travers d'une convention avec le Service de Santé des Armées. Son bilan est très positif ; ce dispositif a permis de remettre dans un parcours de soin d'anciens militaires blessés en grande difficulté. D'autres actions, dans le suivi des militaires ayant une blessure psychique, notamment, doivent être développées avec le SSA.

En ce qui concerne les victimes d'actes de terrorisme, si l'Office est devenu un correspondant régulier de la délégation interministérielle à l'aide aux victimes et du FGTI, il demeure un acteur mal identifié par les victimes et leurs associations : l'action de l'Office s'exerce dans ce domaine dans la durée, et il est naturel que les structures chargées d'agir dans l'urgence (FGTI notamment) soient dans un premier temps leurs interlocuteurs privilégiés. Pour autant, l'Office doit améliorer sa visibilité auprès de ces victimes afin d'être en capacité d'agir à leur profit dans la durée. Compte tenu de l'importance que revêt pour ce public la question de la réinsertion professionnelle, l'Office s'attachera à consolider les moyens qu'il y consacre.

Conforter le dispositif d'aide à la réinsertion professionnelle pour les victimes d'actes de terrorisme

Cet objectif, comme l'objectif 1.3, passe par un renforcement des relations avec Pôle Emploi ainsi que par le développement d'un échange d'informations centrées sur la réinsertion des VAT avec le FGTI. Ce point est en cours de discussion avec cet organisme.

Pour autant, l'Office poursuivra ses efforts en vue d'accompagner ses ressortissants les plus anciens, et les veuves continueront de faire l'objet d'une attention particulière.

1.3. L'Office devra être en capacité de poursuivre son action sociale avec des moyens qui seront maintenus. C'est pourquoi l'effort devra porter sur la formation de ses agents, l'optimisation des moyens actuellement consacrés à cette politique et la poursuite de la démarche partenariale, dans le contexte de l'accueil de nouveaux publics (OPEX, blessés, victimes d'actes de terrorisme, pupilles de la Nation, enfants de harkis. Pour autant, l'Office n'est pas en capacité de disposer d'assistant(e)s de service social dans tous les départements et

la mise en commun de compétences au niveau interdépartemental permettrait de pallier cette difficulté.

Poursuivre la professionnalisation et la formation des agents en charge des actions de solidarité

De nouvelles formations sont mises en œuvre chaque année pour développer les compétences des agents de solidarité.

Mettre en commun au niveau interdépartemental les compétences dans le domaine de l'action sociale

Renforcer le pilotage de l'action sociale de l'office et harmoniser les pratiques locales

Comme l'a relevé un rapport d'information parlementaire en 2016, la mise en œuvre locale de la politique d'action sociale de l'Office peut se traduire par des pratiques encore trop hétérogènes. L'Office s'est depuis doté de nouveaux outils et moyens de pilotage et de contrôle (diffusion d'un guide pratique de l'action sociale à l'usage des services de proximité, conduite de missions de contrôles). La mise en œuvre ainsi que la mise à jour et de ces outils doit passer par une plus grande concertation entre les services de proximité et avec la direction générale. C'est tout l'enjeu des rencontres inter départementales qui doit permettre de resserrer les liens entre les agents de proximité, le réseau des assistantes sociales et les nombreux partenaires locaux, ainsi qu'avec la direction générale.

Améliorer la capacité des ressortissants à connaître leurs droits et à les faire valoir

Beaucoup trop de ressortissants, notamment parmi les plus jeunes, semblent encore ignorer les missions de l'Office et ce qu'il est en capacité de faire pour eux. Il convient dès lors de moderniser les vecteurs de communication de l'Office pour être mieux connu de ce public.

Poursuivre la politique partenariale dans le domaine de l'action sociale

Le développement de partenariats a été un volet important de l'action sociale de l'Office lors du COP 2014-2018 ; cela s'est traduit notamment par la signature de conventions avec les trois armées et la gendarmerie nationale, le service de santé des armées (SSA), avec l'agence de reconversion de la Défense (ARD), avec la sous-direction de l'action sociale du ministère de Armées (ASA).... Cette démarche doit être poursuivie car elle permet notamment de mieux coordonner les interventions de ces différents acteurs et de faire bénéficier les ressortissants de l'expertise et des compétences de chacun d'entre eux. Dans le domaine de l'accompagnement des VAT, une convention pourra être notamment signée avec le FGTI.

Régulariser le processus d'attribution des aides sociales

Lors de son contrôle sur la gestion de l'Office pour la période 2007-2013, la Cour des Comptes a relevé l'irrégularité consistant à confier aux conseils départementaux de l'office le rôle d'ordonnateur des dépenses sociales de l'Office.

1.4. Dans le domaine de l'accompagnement des ressortissants qui résident en EHPAD, et dans le prolongement du transfert des 8 EHPAD de l'Office, conformément au COP 2014-2018, la plupart des départements disposent d'un EHPAD labellisés : il s'agit désormais de continuer à suivre ces EHPAD et de participer à leur animation

Poursuivre la politique de labellisation « Bleuets de France » d' EHPAD

1.5 La gestion du fonds de solidarité au profit des enfants de harkis

L'Office est, depuis le 1^{er} janvier 2019, chargé de mettre en œuvre le dispositif d'aide de solidarité envers les enfants de harkis. Ce dispositif, proposé par le rapport « Aux harkis, la France reconnaissante » remis en juillet 2018 à la secrétaire d'Etat auprès de la ministre des Armées a pour objet d'apporter un soutien financier à des enfants de harkis, supplétifs, moghaznis qui rencontrent aujourd'hui des difficultés financières importantes soit dans le domaine du logement, de la santé, ou de la formation et à l'insertion professionnelle pour autant qu'ils aient séjourné plus de trois mois dans des camps ou hameaux, et qu'ils résident en France .

Ces aides de subsidiarité interviennent en complément des dispositifs de solidarité de droit commun et sont limitées à une seule aide par personne pendant toute la durée de vie du fonds.

Le fonds dont la durée de vie a été fixée à quatre ans et dont la dotation est fixée à 30 M€ sur l'ensemble de la période pourrait bénéficier à près de 8 000 enfants de harkis.

Assurer le fonctionnement du fonds de solidarité créé au profit des enfants de harkis par le décret du 28 décembre 2018

AXE 2 : RECONNAISSANCE ET REPARATION : FACILITER L'ACCES AUX DROITS

2.1. Dans le domaine de la reconnaissance et de la réparation, l'action de l'Office se traduit notamment par une intense activité de traitement de diverses demandes de cartes et titres. L'office est en particulier chargé de délivrer les titres de reconnaissance de la Nation (TRN) et la carte du combattant. A cet effet, l'établissement dispose d'un logiciel de traitement des demandes (« Kapta ») qui donne désormais satisfaction mais pour lequel il conviendra d'étudier l'éventuel remplacement.

Etudier la possibilité de se doter d'un nouveau logiciel de traitement et de gestion des demandes de cartes du combattant

Conformément aux objectifs fixés aux services de l'Etat et à ses opérateurs, l'office devra par ailleurs être en capacité de permettre à ses administrés un traitement dématérialisé des demandes de cartes et titres :

Déployer des outils de traitement dématérialisé des demandes de cartes et titres

La mise en œuvre de la décision d'accorder la carte du combattant aux militaires présents en Algérie pendant plus de 120 jours entre le 3 juillet 1962 et le 1^{er} juillet 1964 occasionne une charge de travail importante pour les services de l'office : le nombre des bénéficiaires est en effet estimé à plus de 50 000 combattants qui compte tenu de leur âge peuvent prétendre immédiatement à la retraite du combattant. L'office a anticipé la mise en œuvre de cette mesure

Compte tenu des enjeux financiers importants liés à l'attribution de la carte du combattant et à la retraite du combattant (745 M€ de dépenses en 2017), il apparaît important de renforcer les mesures et dispositifs de contrôle interne encadrant le processus de délivrance de cette carte et de cette retraite

Renforcer les mesures de contrôle interne portant sur le processus d'attribution de la carte du combattant et de la retraite du combattant

Etudier l'opportunité de faire certifier ISO 9001 le processus d'attribution de la carte du combattant et de la retraite du combattant

En ce qui concerne les **cartes d'invalidité** (délivrées par l'ONACVG) et les cartes de stationnement (délivrées par les préfets après instruction par les services de l'ONACVG), le déploiement de la carte mobilité inclusion (CMI) doit à terme inciter le monde combattant à s'interroger sur l'opportunité de se rallier à cette démarche et d'en fixer les conditions.

Envisager l'adoption et le déploiement de la carte mobilité inclusion (CMI) au sein du monde combattant

2.2. Dans le domaine de la mise en œuvre des mesures de reconnaissance, de réparation et d'accompagnement des rapatriés et des harkis :

L'ONACVG a été chargé de mettre en œuvre la plupart des actions de réparation et de solidarité décidées après la remise du rapport «aux harkis, la France reconnaissante ». Il est en particulier chargé de mettre en œuvre le fonds de solidarité destiné aux enfants de harkis. Créé par un décret en conseil d'Etat du 28 décembre 2018, il sera actif pendant 4 ans (jusqu'en 2022) et devrait être doté de 30 M€ sur l'ensemble de la période. 135 dossiers ont d'ores et déjà été traités pour 268 756 euros attribués.

Dans le cadre de l'accompagnement des enfants de harkis vers l'emploi privé, préconisé par ce même rapport, l'ONACVG va signer un nouvel accord-cadre avec Pôle Emploi afin de faire bénéficier ceux d'entre eux ayant sollicité le dispositif des emplois réservés ou éligibles au fonds de solidarité, d'un suivi personnalisé par ce dernier. Il va de plus ouvrir aux enfants de harkis la possibilité de bénéficier de formations vers l'emploi dans le cadre de ses marchés.

Prévoir un accompagnement renforcé des enfants de harkis par Pôle Emploi dans le cadre d'une convention ONACVG- Pôle Emploi

L'ONACVG sera également pilote ou partie prenante de nombreuses actions mémorielles issues du rapport « Aux harkis, la France reconnaissante ». Il appuiera ainsi l'exposition et la journée d'étude que le Service Historique de la Défense (SHD) est chargé de réaliser et d'organiser sur la thématique de l'engagement militaire des harkis.

Il mènera également une nouvelle campagne de collecte de témoignages, en lien avec le SHD et les archives départementales, et approfondira sa relation déjà riche avec l'Education nationale afin de transmettre auprès du jeune public les mémoires de la guerre d'Algérie.

La mémoire passe aussi par des lieux. L'ONACVG soutiendra financièrement la Maison d'Histoire et de Mémoire d'Ongles et assurera la pose d'une stèle au niveau de l'ancien cimetière d'enfants de harkis du camp de Rivesaltes.

Mettre en œuvre les mesures de reconnaissance et de solidarité issues du rapport « aux harkis la France reconnaissante »

Concernant les archives du Bureau central des rapatriés (conservées à Périgueux), soit 6,8 km linéaires, et comme cela a été fait pour l'ANIFOM, une solution d'externalisation est mise en œuvre via un tiers archiveur. En parallèle, une réflexion sera entamée en vue d'étudier l'intérêt et l'opportunité de davantage les valoriser.

En effet, ces archives retracent une grande partie de l'histoire des rapatriements et devraient, à terme, pouvoir être aisément consultables par les chercheurs.

Sécuriser et valoriser les archives des rapatriés de Périgueux héritées du ministère de l'Intérieur

Parallèlement, l'office entamera une réflexion sur l'intérêt patrimonial et scientifique des archives des rapatriés dont on lui a confié la gestion.

Diligenter une expertise sur l'intérêt patrimonial et scientifique des archives des rapatriés dont la gestion a été confiée à l'ONACVG

AXE 3 : VALORISER LA MEMOIRE POUR UNE CITOYENNETE ACTIVE ET UN LIEN VIVANT ENTRE LE MONDE COMBATTANT ET LA JEUNESSE

3.1. Dans le domaine de la **mémoire**, le COP 2014-2018 a été marqué par une intense actualité commémorative et la création de structures publiques dédiées : Groupement d'intérêt public (GIP) 14-18 pour le centenaire de la Grande Guerre, mission des anniversaires pour le 70^{ème} anniversaire de la Libération. Dans le même temps, de nouveaux acteurs associatifs et des entrepreneurs privés, sont apparus. Ce dynamisme institutionnel illustre l'importance singulière accordée aux sujets mémoriaux. Au cours de cette période, l'office a su être présent aux grands rendez-vous qui lui ont été fixés :

- rénovation du mémorial du débarquement de Provence à la demande du Président de la République en 2017 ;
- rénovation de la muséographie du mémorial des martyrs de la Déportation en 2016 ;
- aménagements des nécropoles de guerre en vue d'y organiser les grandes cérémonies commémoratives du centenaire (Notre Dame de Lorette en 2014, Verdun en 2016, Chemin des Dames en 2017, itinérance présidentielle en 2018) ;
- mise en œuvre du volet mémoriel du « plan harkis » lancé par le Premier ministre en 2014 et qui a notamment débouché sur l'élaboration et la diffusion d'une exposition inédite et consensuelle sur « les parcours de harkis » ;
- réalisation à la demande du Président de la République d'une exposition sur l'histoire et les mémoires de la guerre d'Algérie, exposition élaborée en concertation avec le conseil d'administration et qui rencontre aujourd'hui un grand succès, notamment dans les établissements scolaires.

Dans le domaine de la mémoire, l'Office s'appuie sur le réseau des HLMN dont la gestion lui a été confiée et sur les actions pédagogiques et commémoratives qu'il conduit au niveau national et local.

L'ambition mémorielle que portera l'ONACVG autour de ses actions pédagogiques et commémoratives, et du patrimoine de pierre dont la valorisation, l'entretien et la restauration lui ont été confiés est de concourir au développement d'une citoyenneté française et européenne active, de participer à la formation historique de l'ensemble de la population, et de permettre l'hommage de la nation à ses différentes générations du feu et aux victimes des grands conflits contemporains. Il s'appuiera sur le conseil scientifique qui sera mis en place auprès de la direction des patrimoines, de la mémoire et des archives.

3.2. Consolider la place et le rôle des sépultures de guerre et des hauts lieux de la mémoire nationale (HLMN) comme vecteurs privilégiés du travail de mémoire :

Le travail de mémoire mené par l'office s'appuie depuis 2010 sur les nécropoles nationales et les 9 hauts lieux de la mémoire nationale du ministère des Armées dont la gestion lui a été confiée. Avec la disparition progressive des derniers témoins des grands conflits du XXIème siècle, ces lieux de mémoire ont vocation à constituer d'ultimes témoignages des drames du siècle dernier et des vecteurs privilégiés du travail de mémoire. Il convient d'inscrire toujours plus ces lieux d'hommage dans une dynamique de valorisation en faisant de ces sites des lieux propices aussi bien à l'enseignement, à la réflexion qu'au tourisme de mémoire.

Concernant plus particulièrement la politique de valorisation, l'Office doit veiller à **consolider la place et le rôle des Hauts lieux de la mémoire nationale (HLMN), des nécropoles Nationales et des Carrés militaires comme vecteurs privilégiés du travail de mémoire**. Le développement de ses efforts doit porter en particulier sur les axes suivants :

Développer l'offre pédagogique et culturelle des HLMN ainsi qu'autour des sépultures de guerre et renforcer leur fonction mémorielle

Le principe général de cette action est de permettre à ces lieux d'hommage de devenir aussi des espaces de réflexion et d'enseignement. Avec la disparition des grands témoins, il s'agit ici de penser autrement la façon dont nous commémorons et le rôle que nous souhaitons donner à ces actes de souvenir afin que ces sites deviennent des espaces de ressources qui disent les événements du passé, rendent hommage aux victimes et aux héros, et contribuent au développement d'une pensée citoyenne tournée vers l'avenir. Témoin des heures glorieuses de la nation mais aussi de ses pages plus sombres, le patrimoine de pierre confié à l'ONACVG devra consolider sa fonction de vecteur des valeurs de la République et d'outil d'apprentissage de notre histoire.

Cet objectif sera mis en œuvre notamment par le biais de l'élaboration d'une programmation pédagogique et culturelle annuelle, et d'une réflexion sur le renouvellement du rôle de ces sites comme lieux de commémorations tant pour des cérémonies annuelles que pour des projets se situant dans un cycle commémoratif.

La conception de programmes pédagogiques dédiés au monde enseignant et aux formateurs spécialisés (EPIDE ; MJC ; Ministère de la Justice...) participeront activement à la promotion de ces sites. Ces supports, réalisés par des équipes dédiées devront associer des partenaires du monde de l'enseignement (enseignants et chercheurs). Ces outils permettront d'appréhender autrement ces lieux de mémoire et participeront à leur rayonnement.

De manière générale, l'ONACVG devra encore développer et consolider le rôle des HLMN dans les domaines scientifiques, culturels, pédagogiques et historiques.

Finaliser les projets scientifiques et culturels du mémorial national de la prison de Montluc, du CERD, ancien camp de concentration de Natzweiler-Struthof, du mémorial du Mont-Valérien, du mémorial des martyrs de la Déportation et du Mémorial du débarquement et de la libération de Provence et en assurer le déploiement et la mise en œuvre

Parallèlement, il s'agit d'accompagner la refonte de l'Atlas des nécropoles proposé sur le site Chemins de mémoire - L'Office doit ainsi apporter son expertise technique au Webmaster ou à défaut veiller à mieux intégrer la valorisation des nécropoles sur le site de l'Office. Il convient ainsi de capitaliser l'ensemble des connaissances recueillies sur chacun des sites. Cette action est aussi un élément majeur pour développer progressivement une valorisation numérique des sites au travers d'une technologie spécifique tels que le flaschcode ou le NFC.

Une expérimentation de valorisation par des outils numériques se menée sur dix sites.

Enfin, une fois formés, les services départementaux et les agents de l'ONACVG en charge de la mémoire pourront concevoir et mettre en œuvre pour les sépultures de guerre, au travers

d'une programmation pluriannuelle, des actions pédagogiques associant autant que possible le monde enseignant. C'est pourquoi, à l'instar des HLMN, certains sites de sépultures de guerre devront être présentés et mobilisés dans le cadre des plans académiques de formation.

Dans le cadre du COP 2019-2023, l'ambition de l'Office sera de se positionner comme un « concepteur de projets mémoriels » en capacité de répondre aux sollicitations (expertise, conseil, création d'outils pédagogiques et d'expositions...) des services du ministère des Armées (DPMA, DSNJ, armées...) mais aussi des préfetures, de l'Education nationale, du ministère de la Justice, des collectivités territoriales, des associations, et plus largement de l'ensemble des acteurs culturels, pédagogiques et sociaux impliqués dans les questions mémorielles. La convention signée avec la DSNJ en mai 2018 permettra par ailleurs à l'Office, au-delà d'être un acteur du Service national universel (SNU), d'améliorer sa capacité à toucher l'ensemble des jeunes publics pour amener le plus grand nombre possible de jeunes d'une génération à visiter un lieu de mémoire.

Au-delà de sa capacité à concevoir et diffuser des outils pédagogiques, dans les HLMN, l'Office devra développer des actions de promotion de la citoyenneté en direction des publics empêchés ou relevant des programmes pédagogiques du ministère de la Justice et des actions de mémoire et de citoyenneté au profit de la jeunesse des quartiers difficiles

Améliorer la visibilité des nécropoles et des HLMN et la cohérence des supports de communication

Actuellement, de trop nombreux sites ne sont pas correctement indiqués, en raison de panneaux obsolètes ou inexistant. Afin d'accroître leur visibilité et de mieux les intégrer au sein des territoires, l'amélioration de la signalétique routière représente un enjeu majeur qui devra être conduit en liens étroits avec les collectivités locales.

Cela suppose également la création d'une signalétique cohérente pour chaque lieu et aux abords des sites.

De même, un meilleur référencement numérique des lieux sur Internet est à lancer sur des sites spécifiques tels que Michelin, Mappy, Google Map par exemple. La même démarche est à entreprendre afin de renforcer la visibilité des HLMN sur internet et les réseaux sociaux.

La priorité devra être donnée à l'harmonisation et à une plus grande cohérence des supports de communication écrits et numériques afin de renforcer la visibilité des HLMN y compris pour les publics non francophones.

Enfin, l'ONACVG devra proposer des outils numériques modernes pour la promotion et la présentation des HLMN et des nécropoles.

Renforcer la professionnalisation de l'accueil des publics

A cet effet, un travail sera mené en vue de mieux connaître les publics des HLMN, améliorer leur accueil, développer les actions spécifiques pour les publics empêchés et renforcer la formation des agents chargés de l'accueil et de la médiation.

Cette volonté implique d'accompagner les équipes dans le développement des HLMN afin d'optimiser leur gestion. Il s'agira d'optimiser la gestion des ressources humaines (RH) des HLMN en fonction de la spécificité des sites et de renforcer la professionnalisation des équipes par des formations adaptées, notamment en lien avec des institutions mémorielles et scientifiques extérieures au réseau du ministère des Armées.

Diversifier les recettes des HLMN

Tout en préservant au maximum le principe général de la gratuité pour la visite des espaces mémoriels, l'objectif est de développer une politique cohérente en matière de tarification, et de créer, dans chaque site le permettant, une boutique ou un point de vente et consolider les boutiques existantes.

Enfin, l'Office devra proposer un plan de mécénat pour l'ensemble des HLMN, en définissant une « charte » éthique et commencer à solliciter des partenaires publics et privés.

Structurer le réseau des nécropoles nationales

Confiée principalement au réseau territorial de l'Office, cette mission vise à développer des partenariats locaux avec des responsables du Tourisme en proposant d'inscrire ces lieux dans une offre touristique.

Alors que le ministère des armées est la 2ème administration de promotion de la culture au sein de l'Etat et l'Office son principal opérateur dans ce domaine, il convient de replacer l'Office comme un interlocuteur essentiel en vue de développer des actions à caractère touristique.

La mise en place d'outils spécifiques de pilotage et de suivi des actions de valorisation constitue également un facteur de progrès essentiel. La définition d'une programmation pluriannuelle pilotée étroitement par l'Office apparaît comme un des pivots de la réussite de cette action

Mettre en place un pilotage scientifique et rechercher des partenariats

Cet objectif pourra être réalisé par la modification de la composition, voire la création, d'un certain nombre de conseils scientifiques et de conseils d'orientations.

De nouveaux partenariats seront développés et/ou consolidés (cf. réseau des lieux de mémoire de la Shoah, partenariat avec la préfecture des Hauts de Seine...). Mais il s'agira également de travailler à une politique ambitieuse de recherche de mécénat qui doit permettre d'identifier de nouvelles sources de recettes.

Les collections et archives de ces HLMN feront l'objet d'un inventaire notamment en vue de leur valorisation, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre ou de l'actualisation des projets scientifiques de culturels (PSC).

Rationaliser le fonctionnement et la politique d'entretien des sites

Cet objectif passe par la distinction des missions "cœur de métier" et celles qui pourraient être avantageusement externalisées. L'ONACVG devra assurer un suivi du fonctionnement et de l'entretien de chaque HLMN et mettre en œuvre des aménagements paysagers respectueux de l'environnement, de l'identité des lieux et de la charte paysagère définie par la DPMA.

Pérenniser la politique de restauration et de préservation des HLMN

L'ONACVG devra oeuvrer à l'harmonisation des procédures de classement des HLMN au titre de leur préservation, mais également de consolider le caractère pluriannuel de la programmation des travaux HLMN, tout en renforçant la politique d'accessibilité des publics en situation de handicap.

La programmation pluriannuelle pour les travaux proposée par l'ONACVG devra prendre en compte les grands enjeux mémoriels de notre société et ceux propres aux différents HLMN. En effet, si le critère de sécurité des visiteurs et des personnels est essentiel, les enjeux de conservation d'éléments à haute portée mémorielle, ainsi que le développement d'espaces dédiés aux politiques culturelles et pédagogiques devront être pris en compte.

En outre, et parce que la mémoire historique s'inscrit toujours dans le présent en se tournant vers l'avenir, les aménagements des HLMN devront aussi répondre à des enjeux d'actualité qui animent la société française.

Dans le cadre du COP 2019-2023 de l'ONACVG, les aménagements suivants devront notamment être envisagés sur 8 HLMN :

► Centre européen du résistant déporté, ancien camp de concentration de Natzweiler :

A la suite de la restauration des deux baraques, bunker et crématoire, dont les travaux se sont achevés en janvier 2016, plusieurs programmes de restauration ont été élaborés et sont en cours pour le COP 2019-2023, comme la rénovation de la nécropole, du mémorial et de la place du Général Delestraint, ou encore la restauration des miradors ainsi que celle de la guérite des guides à l'entrée du camp. Les travaux de mise en sécurité électriques de la villa devront être étudiés.

Par ailleurs, des travaux touchant des espaces à très haute valeur mémorielle devront être envisagés. Il s'agit de proposer un programme pour la restauration d'une des dernières baraques authentiques, celle de la cuisine, dont l'état de conservation est extrêmement préoccupant alors même qu'il s'agit d'une trace historique à la valeur inestimable.

Il s'agit aussi d'établir un programme d'aménagement de la chambre à gaz afin d'apporter un discours pédagogique, historique et culturel à même de mieux expliquer cet espace aux enjeux mémoriels internationaux.

De même, la restauration et la conservation de l'ancienne auberge, rachetée par l'Etat, ainsi que la valorisation de cet édifice, devront être envisagés par le lancement d'une étude.

Afin de disposer d'un outil d'aide à la décision, actualisé au regard des travaux réalisés et en cours, une mise à jour du Schéma Directeur de 2009 est demandée à l'ACMH. Il devra être présenté au cours de la période de ce COP.

Au CERD, parachever les travaux de rénovation et de restauration de la nécropole, du mémorial et des miradors de l'enceinte du camp

Etablir un programme d'aménagement de la chambre à gaz et de la « baraque cuisine »

Lancer une étude sur les opportunités d'aménagement de l'auberge acquise en 2014

Lancer une étude sur les opportunités d'aménagement de la villa Ereth

Actualiser le schéma directeur du site de 2009

► Mont-Valérien, mémorial de la France combattante :

La construction d'une salle pédagogique et l'aménagement de bureaux pour l'équipe constitueront un axe fort dans l'évolution de ce site emblématique. Lancés lors du précédent COP, ces travaux devront aboutir au cours de celui-ci.

Par ailleurs, la sauvegarde des ultimes graffitis des fusillés dans la chapelle et la recherche d'autres traces dans les casemates représentent un enjeu patrimonial et historique très fort, qui prolongeront le travail conduit en 2018 et 2019 de création d'une nouvelle signalétique et muséographie sur le site.

Dans la Chapelle, le défi majeur sera d'offrir les meilleures conditions de conservation des traces permettant de sauvegarder les Graffitis, ultimes témoignages des fusillés.

La restauration des 16 hauts reliefs, de la croix de Lorraine et de l'esplanade du mémorial de la France combattante devra être proposée dans les prochaines années.

Au Mont-Valérien, parachever les travaux d'aménagement d'une salle pédagogique

Lancer les études sur l'opportunité et les conditions de la conservation et de la restauration de traces et œuvres emblématiques du site du Mont-Valérien, notamment les ultimes graffitis des fusillés et les hauts reliefs de l'esplanade du mémorial

► Mémorial des martyrs de la Déportation :

Tout en achevant le renouvellement de la muséographie permanente, notamment avec la création d'un espace multimédia de projection de témoignages de Déportés, la restauration du bâtiment d'accueil, endommagé par un dégât des eaux, demeure une priorité, à laquelle il faut ajouter le lancement d'une étude sur les protections envisageables pour le site en cas de crues de la Seine.

Au mémorial des martyrs de la Déportation de l'île de la Cité, parachever le programme de renouvellement de la muséographie en créant un espace multimédia

► Mémorial de la Guerre d'Algérie et des combats de Tunisie et du Maroc :

L'ONACVG devra mettre en œuvre les préconisations du groupe de travail créé pour le réaménagement des abords du mémorial afin de redonner un caractère solennel à cet espace situé sur le quai Branly à Paris et qui se trouve donc exposé à des flux touristiques qui ne saisissent pas encore assez l'importance de ce monument.

Au mémorial de la Guerre d'Algérie et des combats de Tunisie et du Maroc, mettre en œuvre les recommandations du groupe de travail mis en place en 2017 pour en améliorer la lisibilité et le rayonnement

► Mémorial de la prison Montluc :

L'effort devra porter sur les murs d'enceinte et les bâtiments historiques qui y sont adossés et dont l'état structurel et sanitaire est très fortement dégradé, ce que confirment les études réalisées en 2019. De même, l'état des sols du chemin de ronde, actuellement utilisé pour les expositions, des cérémonies et des visites, ne permet pas l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite.

Définir une philosophie de restauration et de conservation du mémorial de Montluc et dans ce cadre mettre en sécurité le site, notamment en évaluant l'opportunité de conduire des travaux sur le mur d'enceinte et le chemin de ronde

Enfin, des études préliminaires concernant l'exploitation des espaces qui ne sont pas encore affectés à des usages mémoriels devront permettre de mieux connaître les travaux à conduire dans le cadre d'un programme de restauration et de valorisation en lien avec le Projet scientifique et culturel.

► Mont Faron - Mémorial du débarquement et de la libération de Provence :

Après 18 mois de travaux sur l'infrastructure et le renouvellement complet de la muséographie, le Mémorial a été inauguré le 16 mars 2017 par le Chef de l'Etat. Dans le prolongement de cette opération, la réfection des étanchéités des toitures terrasses a été programmée pour un début de mise en oeuvre à la fin de l'année 2019.

Le chantier à venir est celui de la réorganisation spatiale de l'espace des réserves qui seront transférés vers la base navale, afin de créer des bureaux.

► Fréjus - Mémorial des Guerre d'Indochine :

Sur la base des diagnostics réalisés en 2002, 2013 et 2018, l'aggravation des désordres et pathologies sur l'ensemble de l'ouvrage a été confirmée. Cependant, la dernière étude a présenté des solutions de réparations en intégrant la mise en accessibilité du site aux personnes à mobilité réduite.

► Le cimetière national de Notre Dame de Lorette:

La campagne de réfection de la basilique, pour traiter les altérations et pérenniser les décors, lancée en décembre 2018 s'est achevée en février 2019. La prochaine phase des travaux pourra concerner la Tour lanterne. Le diagnostic portant sur l'état général du mémorial, de la crypte, du caveau, des étanchéités et des décors recense les pathologies et les préconisations nécessaires à l'établissement d'un programme de travaux de réfection d'envergure.

Il sera donc nécessaire de décider l'établissement d'un programme de travaux de réfection en fonction des urgences.

3.3. Mettre l'office en capacité de poursuivre ses actions mémorielles et citoyennes et d'en renforcer l'impact

Dans le cadre de sa mission de préserver, faire connaître et transmettre la mémoire des combattants et victimes des conflits contemporains, l'Office s'appuie sur un certain nombre d'outils et vecteurs pédagogiques, notamment les concours de l'ONACVG (« petits artistes de la mémoire », « bulle de mémoire ») qui connaissent un succès non démenti, ses expositions (« la Grande Guerre », « parcours de harkis », « histoire et mémoires de la guerre d'Algérie », etc.), l'organisation de colloques ou de symposiums, et de nombreuses autres activités tant à destination des publics scolaires, qu'auprès de l'ensemble des interlocuteurs de l'Office.

Dans le cadre du COP 2019-2023, l'ambition de l'office sera de se positionner comme un « passeur de mémoire » en capacité de répondre aux sollicitations (expertise, conseil, création d'outils pédagogiques, d'expositions...) des services du ministère des Armées (DPMA, DSNJ, armées...) mais aussi des préfectures, de l'Education nationale, des collectivités territoriales, des associations... La convention signée avec la DSNJ en mai 2018 permettra par ailleurs à l'office d'améliorer sa capacité à toucher l'ensemble des jeunes publics et d'être un acteur du futur Service national universel (SNU)

Maintenir et renforcer la capacité de l'office à concevoir et diffuser des outils pédagogiques, notamment des expositions mémorielles thématiques

S'inscrire dans la dynamique propre au ministère des Armées dans les actions citoyennes développées en direction de la jeunesse

Développer des actions de promotion de la citoyenneté en direction des publics empêchés

Développer des actions de mémoire et de citoyenneté au profit de la jeunesse des quartiers difficiles

Etre en capacité d'être un acteur du futur Service National Universel

En parallèle, dans le prolongement de son COP 2014-2018, l'établissement s'attachera à améliorer le fonctionnement de la « filière mémoire », et notamment de ses missions interdépartementales mémoire et communication (MIMC). Leurs moyens ont été renforcés (attribution d'outils informatiques et de communication mieux adaptés à leurs missions) ; pour autant leur pilotage doit être amélioré et leur visibilité s'accroître.

Renforcer le pilotage (national) de l'activité « mémoire » au sein de l'office et optimiser le fonctionnement des missions interdépartementales mémoire et communication (MIMC)

Le soixantième anniversaire de la fin de la Guerre d'Algérie sera un temps mémoriel central pour l'ONACVG dans le cadre de son COP. Fort d'une expérience pédagogique développée depuis 2015, l'Office pourra s'appuyer sur son programme « Histoire et mémoires de la Guerre d'Algérie » pour déployer une programmation riche et variée sur l'ensemble du territoire national.

Un programme inédit soutenu par de nombreux partenaires

Les commémorations ne sont des temps de rencontre pour la société française que pour autant qu'elles s'appuient sur un travail historique et pédagogique rigoureux est proposé en amont et en aval de ces séquences. Le programme que l'ONACVG a initié depuis 2015 devra être étendu, systématisé et développé sur l'ensemble du territoire français. Le cœur de ce programme est l'exposition réalisée par l'établissement « La guerre d'Algérie : histoire commune, mémoires partagées ? ». Inaugurée par la Secrétaire d'Etat en 2017, elle s'est appuyée sur un conseil scientifique de haut niveau et représentatif de la diversité des mouvements historiographiques actuels (Raphaëlle Branche, Abderahmen Moumen et Jean-Jacques Jordi). Inscrite dans le catalogue de l'ONACVG et dupliquée en 109 jeux disponibles, accompagnée d'une exposition numérique en ligne, le département mémoire et des hauts lieux de la mémoire nationale de l'ONACVG a en parallèle développé un programme pédagogique inédit comprenant des formations d'enseignants en lien avec l'Education nationale et des séquences de témoignages croisés de différents acteurs et témoins de cette guerre, civils et militaires, français et algériens. Le dispositif HMGA poursuit aussi la campagne d'enregistrement des témoins que l'ONACVG conduit avec le service historique de la Défense. Ces deux projets complémentaires devront être renforcés.

À ce jour, l'exposition a déjà été présentée plus d'une centaine de fois, principalement dans des établissements scolaires des treize régions métropolitaines. Quelque 6 000 jeunes ont assisté à des séances de témoignages croisés dans 9 régions. Près de 2 000 enseignants ont été formés par l'ONACVG dans le cadre de formations inscrites au plan académique de formation de l'Education nationale par les Inspecteurs pédagogiques régionaux qui encouragent le développement de ce programme. Ils ont également pu bénéficier de la mallette pédagogique développée par l'ONACVG qui regroupe plus de 60h de contenus sur l'enseignement de la guerre d'Algérie. Enfin, ce programme est désormais présenté et porté par de nombreuses institutions mémorielles en dehors du réseau MINARM, notamment le Mémorial du camp de Rivesaltes, la Maison d'histoire et de mémoire d'Ongles, le Musée national de l'histoire de l'immigration.

L'office bénéficie dans son projet du soutien d'organismes publics et privés tels que la DILCRAH, le CIPDR, la CAF ou la fondation CARAC.

Perspectives 2019-2023 pour le programme Histoire et mémoires de la Guerre d'Algérie

D'ici 2023, ce programme devra passer de l'expérimentation au développement pérenne. Le soutien de grandes associations et fondations du monde combattant, qui nous accompagnent tant financièrement qu'en proposant des témoins, devra lui aussi être systématisé dans l'ensemble des départements. L'ONACVG devra augmenter le nombre d'institutions publiques qui soutiennent ce programme et qui devront rejoindre le comité de suivi qui regroupe plusieurs ministères et institutions.

L'ensemble du réseau mémoriel de l'ONACVG s'appropriera ce programme et le mettra en œuvre pour atteindre 5 présentations de l'exposition par département et par an. Les formations d'enseignants dans le cadre des plans académiques de formation (PAF) seront poursuivies et, en lien avec le monde combattant, des équipes de témoins seront constitués dans chaque département.

Ce programme devra être développé de façon prioritaire vers les publics prioritaires désignés par le CIPDR.

L'ONACVG devra signer une convention de partenariat avec l'INA, dans le cadre du projet de documentaires prévus en 2022, produits et réalisés par Arte et l'INA. À travers cette convention, l'ONACVG s'engagera à apporter l'aide et l'expertise de l'ensemble de son réseau pour ce projet que l'Office pourra ensuite utiliser dans le cadre d'actions pédagogiques sur l'ensemble du territoire national.

En lien avec la DPMA, l'ONACVG devra mettre en œuvre des projets culturels, scientifiques et pédagogiques dans la perspective du soixantième anniversaire de la fin de la Guerre d'Algérie.

Poursuivre le déploiement du projet de l'établissement sur l'histoire et les mémoires de la guerre de l'Algérie au profit des jeunes générations

Poursuivre la campagne d'enregistrement de témoins de la Guerre d'Algérie avec le SHD.

Concevoir et mettre en œuvre des projets culturels, scientifiques et pédagogiques dans la perspective du soixantième anniversaire de la fin de la Guerre d'Algérie.

Signature d'une convention de partenariat avec l'INA

3.4 Développer la démarche partenariale et diversifier les supports pédagogiques

Le COP 2014 2018 a permis à l'office de développer le spectre de ses partenariats et de diversifier ses supports et moyens de diffusion de ses messages : réalisation de film avec l'ECPAD (film sur le centenaire de l'ONACVG, sur le Bleuët, sur les pupilles de la Nation), organisation de deux colloques/symposium sur la mémoire des opérations extérieures (Ex-Yougoslavie et Liban) avec l'ECPAD, l'IRSEM et le SHD, soutien à la publication d'ouvrages (mémoires de François Perrot, « 1929 jours, le deuil de guerre au XXIème siècle » de Nicolas Mingasson avec Solidarité - Défense), co-réalisation d'expositions locales avec le monde associatif (« les brigades internationales »).

Améliorer la valorisation des actions de l'office en dynamisant la démarche partenariale

Renforcer les partenariats de terrain avec les différents acteurs du monde éducatif

Sensibiliser les Conseillers défense de chaque commune de France au travers du réseau piloté par les DMD

Renforcer la capacité d'action de l'ONACVG en matière de citoyenneté en faisant appel au bénévolat (ex : volontaires du service civique)

Encourager l'implication et la participation des jeunes aux commémorations sous des formes renouvelées

Développer des supports pédagogiques en faisant appel à de nouveaux vecteurs innovants

3.5 Développer les actions de mémoire et de reconnaissance au profit des ressortissants de l'Office

Poursuivre les recueils de témoignages des acteurs et témoins de toutes les générations du feu

Poursuivre le travail entamé dans le cadre du cycle de colloques consacrés à la reconnaissance et à la mémoire des ressortissants de l'office (pupilles de la Nation, combattants de la guerre d'Algérie, des opérations extérieures...)

3.6 Développer les actions de mémoire partagées à l'étranger

Développement d'un axe franco-allemand pour une mémoire européenne partagée

Le concept de mémoire partagée vise à rapprocher la France de pays qui furent ses alliés ou ses adversaires, afin de transmettre ensemble aux jeunes générations le sens des valeurs de tolérance et d'entente, dans la perspective d'une Europe de la paix. C'est pourquoi, depuis une décennie, l'ONACVG met en œuvre des manifestations et des projets pédagogiques élaborés en concertation avec des partenaires d'outre-Rhin, notamment avec le Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge (VDK).

Depuis la signature de la convention entre les deux organismes le 22 janvier 2002, le travail de mémoire partagée mené par le VDK et l'ONACVG a connu une forte accélération ces quatre dernières années. Depuis 2014, l'ONACVG et le VDK ont en effet approfondi et redynamisé leur coopération, notamment en matière de transmission de la mémoire et de réflexion sur l'histoire associant les jeunes générations. Un mémorandum d'entente, signé entre le VDK, et l'ONACVG, au printemps 2018 a acté la mise en place de plusieurs axes de coopération dans le cadre de la dernière année du cycle du Centenaire.

Déclinaison et lancement du concours « Bulles de mémoire » en Allemagne : dès janvier 2018, une première session « test » du concours de BD de l'ONACVG a été organisée par le VDK auprès des classes et des institutions culturelles. Par ailleurs, le VDK et l'ONACVG ont respectivement convié un représentant de l'autre institution pour leur jury national et un prix franco-allemand a été désigné en France comme en Allemagne. Un projet de semaine franco-allemande, organisée de manière bilatérale en parallèle des remises de prix de novembre et de la rencontre internationale de jeunes « Youth for Peace », organisée par la Mission du Centenaire et l'Institut français d'Allemagne, a alors été imaginé afin de réunir ces jeunes Français et Allemands et les faire réfléchir sur l'idée de paix et de réconciliation. Elle a eu lieu du 14 au 18 novembre 2018 et a réuni 18 jeunes Français et 18 jeunes Allemands. A Paris, ils ont reçu leurs prix des mains de la secrétaire d'Etat auprès de la ministre des armées et de l'ambassadeur d'Allemagne en France. A Berlin, ils ont pu assister à une commémoration d'hommage aux victimes du régime nazi ainsi qu'à la cérémonie du deuil (*Volkstrauertag*) au Bundestag en présence des deux chefs d'Etat, français et allemand.

Par ailleurs, un groupe de contact européen sur les sépultures de guerre a été mis en place en 2015 avec les principales structures européennes en charge de l'entretien des sépultures de guerre. Il permet des échanges professionnels concernant l'entretien des tombes d'anciens combattants et victimes de guerre, des discussions autour du travail éducatif de mémoire, et de la prise en charge des demandes des familles et pour la coordination de projets communs.

Pérenniser les échanges, réflexions et travaux lancés dans le cadre du groupe de contact européen réunissant les principaux acteurs chargés d'entretenir et de mettre en valeur les sépultures de guerre des pays participants au groupe

En région, les coordonnateurs mémoire et communication (CMC) et les équipes des hauts lieux de la mémoire nationale ont déjà noué des partenariats avec des acteurs de mémoire outre-Rhin. Voici quelques exemples d'actions menées conjointement en 2017 et en 2018.

Projet bilatéral de formation d'enseignants du secondaire au Mémorial national de la prison de Montluc, autour du thème « *De la prison de Montluc à l'univers concentrationnaire* ». Cette formation, qui s'est déroulée sur plusieurs sites en France (Montluc, Mémorial de l'internement et de la déportation du camp de Royallieu à Compiègne) et en Allemagne (KZ-Gedenkstätte Neuengamme, Denkort Bunker Valentin, Mémorial de Neuengamme), a été pensée en coopération avec l'Institut français de Hambourg, qui mène de nombreux projets bilatéraux avec des établissements allemands.

Séminaire de professeurs stagiaires français et allemands organisé du 6 au 10 novembre en Normandie, sur la thématique de la médiation et didactique des sites douloureux de l'histoire franco-allemande, avec le VDK du land de Berlin, les ESPE de Normandie, le rectorat de Caen et de Rouen et la mission interdépartementale mémoire et communication de l'ONACVG.

Projet artistique franco-allemand du CERD et de l'Association des lieux de mémoire du complexe de Natzweiler en Allemagne (VGKN) avec le groupe français d'artistes Quinz'art et le groupe allemand d'artistes PlakatWandKunst, qui s'articule autour de la notion de fraternité : travail en binômes d'artistes français et allemands.

Perspective de développement franco-allemand d'une mémoire européenne partagée : 2019-2023.

Signature d'une convention cadre entre l'ONACVG et le VDK.

Cette convention devra être accompagnée d'une programmation commune pluriannuelle, pensée en concertation avec les calendriers commémoratifs de chacun, et portera sur des projets pédagogiques et culturels communs, des événements culturels et mémoriels dans les ambassades en France et en Allemagne, le développement du concours de bande dessinée « Bulles de mémoire », des séminaires professionnels entre agents de l'ONACVG et du VDK afin d'échanger autour des pratiques pédagogiques et de transmission, ainsi que des actions communes dans le cadre du centenaire du VDK. Cette convention déclinera également la thématique des trois « idées pour la paix » présentées aux présidents Macron et Steinmeier lors de la cérémonie de clôture du programme « Youth for Peace » le 18 novembre 2018, et dont le principe est la construction d'une *peace line* à travers toute l'Europe, au travers des principaux sites, monuments et mémoriaux des deux grands conflits mondiaux. Il s'agirait d'un

parcours européen, mémoriel et culturel, que les jeunes pourraient emprunter de manière à réfléchir, dans un contexte d'échange international avec d'autres jeunes issus de différents pays, à la paix et à la mémoire partagée.

Développer les partenariats franco-allemands, et plus largement les partenariats internationaux entre les HLMN et leurs homologues européens

L'objectif recherché est de concourir au développement d'une mémoire européenne partagée. Ces partenariats devront mettre en avant les parcours internationaux des combattants et des victimes, proposer des expositions et des colloques communs, et permettre aux différentes institutions d'être sensibilisées à la diversité des approches européennes autour de la mémoire. La présence d'historiens étrangers dans les comités scientifiques des Hauts Lieux sera développée.

Lancer un travail pédagogique autour de parcours croisés et variés d'Allemands et de Français lors de la Seconde Guerre mondiale.

Ces parcours inviteraient les jeunes à réfléchir autour de la question de l'engagement et du choix. Ce projet pédagogique, dont il existera un volet français et un volet allemand, sera mis en oeuvre avec le soutien de l'ambassade d'Allemagne en France et portera notamment sur les Résistants allemands dans la Résistance française.

AXE 4 : POURSUIVRE LA MODERNISATION EN SIMPLIFIANT LE FONCTIONNEMENT DE L'ETABLISSEMENT ET SON ORGANISATION

Opérateur au service de ses usagers, l'Office est confronté au double défi de devoir en permanence s'adapter à l'évolution de ses publics et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources qui lui sont consenties. Même si la mise en œuvre du COP 2014-2018 a permis de progresser dans de très nombreux domaines, de nouvelles améliorations sont possibles et nécessaires.

4.1. Adapter l'organisation territoriale de l'office

Le réseau territorial de l'Office est unique, précieux et permet un accompagnement administratif et social de proximité des publics de l'ONACVG ; il a fait l'objet de premières mesures de rationalisation lors du COP 2014-2018 dans le cadre d'une démarche de mise en correspondance du format des services avec leur charge de travail. Près de 400 agents sont aujourd'hui affectés dans un service de proximité (dont 53 dans les trois services du Maghreb), et près de la moitié des services métropolitains fonctionnent désormais avec 3 agents dont le directeur.

L'adaptation du format des services de proximité sera poursuivie en suivant les logiques suivantes :

- maintien de services de proximité dans tous les départements et territoires outre mer avec recentrage de leur activité sur les missions et tâches qui exigent effectivement une présence et une connaissance au plus près des territoires et des ressortissants de l'office ;
- définition de formats type prenant en considération principalement le nombre de ressortissants résidant sur le territoire et les enjeux liés à la politique de mémoire et au tourisme de mémoire propres au territoire (lieux de mémoire à valoriser...).

Les services aux effectifs réduits pourront bénéficier de l'appui et de l'expertise de centres de ressources rattachés au siège (notamment du département reconnaissance et réparation de Caen pour les cartes, titres et droits annexes ; bureau central des rapatriés d'Agen pour les questions relatives aux harkis et aux rapatriés...) et de renforts ponctuels de la part des services départementaux les plus proches.

Définir des formats type pour les services de proximité adaptés à leur activité en matière de solidarité, de reconnaissance, de réparation et de mémoire

Recentrer l'activité des services de proximité sur les tâches et missions exigeant une connaissance et une proximité avec les ressortissants de l'établissement et les territoires concernés

Poursuivre l'adaptation du format des services de proximité, au besoin avec des mesures de restructuration

L'ONACVG dispose de trois services au Maghreb ; rattachés à l'office à la disparition de la DSPRS, ils sont chargés d'y accompagner ses ressortissants et d'appuyer l'action de la sous- direction des pensions et de la caisse nationale militaire de sécurité sociale. Ces services n'ont pas vocation à perdurer au-delà de la disparition des derniers ressortissants de l'office qui y sont installés. Le COP 2019-2023 doit être l'occasion de décider d'orientation et de préparer des évolutions.

En Tunisie, la baisse du nombre de ressortissants (4 000 actuellement) n'y justifiera plus à court terme l'existence d'un service de 11 agents. Conformément à une recommandation du Contrôle général des armées, la perspective d'une fermeture de ce service semble opportune. L'accompagnement des derniers ressortissants que comptera l'Office dans ce pays pourra être assuré selon les mêmes modalités que dans les pays où l'établissement compte un nombre non négligeable de ressortissants sans pour autant disposer d'un service propre (attribution d'une enveloppe d'action sociale suivie par les services consulaires et la mission militaire près l'ambassade de France pour l'essentiel).

Planifier la fermeture du service de l' ONACVG en Tunisie

Au Maroc, situation unique parmi l'ensemble des services de proximité de l'Office, le service de l'ONACVG dispose d'un centre d'appareillage relativement performant et reconnu. Il est en mesure d'assumer son actif et les missions afférentes dans la stricte mesure où le budget d'appareillage alloué le permet (budget de 800 000 € en 2019). Référence dans son domaine au sein du Royaume chérifien, il est non seulement un régulateur «quasi-institutionnel» de l'orthopédie marocaine mais également un acteur important en matière de formation continue (plan d'action annuel mis au point en commun et co-piloté avec la direction de la population du ministère marocain de la santé) en vertu d'un arrangement technique de 2010.

Le centre d'appareillage du service du Maroc prend en charge trois types de patients :

- Les ressortissants (marocains et algériens) bénéficiant de la prise en charge par l'Etat français au titre de l'(ancien) article L. 128 du CPMIVG- également nommés mutilés de guerre ;
- Les ressortissants des Forces armées royales (FAR) d'une part et les retraités et leurs ayants droits pris en charge par la Fondation Hassan II (FH2 OSAMAC) d'autre part ;
- Les mutilés du monde du travail, bénéficiant d'une assurance privée, et munis d'une décision judiciaire sollicitant l'expertise du centre d'appareillage (appelés mutilés du travail).

Les mutilés de guerre du service de l'ONACVG en Algérie sont soutenus par le centre de Casablanca depuis la convention interservices d'août 2018 actant la mutualisation de compétences entre ces deux services du Maghreb.

Concernant les Forces armées royales (FAR), la coopération relève d'un accord entre le gouvernement de la République française et le gouvernement de Sa majesté le Roi du Maroc signé en décembre 1994. Pour la FH2, elle est régie par un arrangement technique signé en juin 2011 entre le ministère français de la Défense et le directeur de la Fondation.

Enfin, la prise en charge des mutilés du travail repose sur un décret royal de 1952 - à une époque où le centre d'appareillage était de facto l'acteur unique - elle ne bénéficie plus d'une quelconque exclusivité.

L'arrêt de l'activité d'appareillage par le service de l'ONACVG doit s'inscrire dans le cadre d'un transfert de compétence et de savoir faire aux acteurs marocains du monde du handicap.

Un plan d'action bilatéral visant à promouvoir le transfert des compétences en matière d'appareillage aux autorités marocaines compétentes sera en conséquence élaboré afin que le transfert puisse être effectif au plus tard en 2023.

Planifier le transfert du centre d'appareillage du service du Maroc

4.2. Développer l'accès numérique aux prestations de l'office

Si le développement du numérique est déjà en cours au sein de l'ONACVG depuis plusieurs années, il a été essentiellement tourné dans un premier temps vers une nouvelle offre de services informatiques au profit des agents de l'office. Le renouvellement du parc informatique, une meilleure accessibilité au réseau informatique, la création d'espaces de partage de documents et le développement d'un portail intranet ont permis de moderniser les méthodes de travail et de faciliter la circulation de l'information.

Dans le souci de proposer une offre de services plus en adéquation avec les attentes des nouvelles générations du feu, et sous l'impulsion de la démarche interministérielle "Action publique 2022" lancée par le Premier ministre en 2017, l'ONACVG souhaite développer l'accessibilité numérique de ses prestations. Simplifier les processus administratifs et promouvoir une administration plus réactive et plus proche de ses ressortissants constitue en effet un défi majeur pour l'Office.

Afin de réussir cette transformation numérique, plusieurs pré requis ont été identifiés, qu'il conviendra de réunir pour un déploiement numérique maîtrisé :

- disposer d'une architecture et d'un système informatique robustes, sécurisés et dimensionnés pour accueillir des flux d'information plus importants et repensés. Le nouveau site internet constituera d'ailleurs l'ossature des nouveaux dispositifs en ligne à venir ;
- identifier clairement les besoins des usagers. Cette étape, fondamentale, permettra de répondre plus efficacement aux attentes réelles sur la transformation digitale ;
- se doter de protections efficaces et développer des règles éthiques contre une utilisation mal intentionnée des données à caractère personnel, en lien avec les obligations du nouveau Règlement européen général sur la protection des données (RGPD) ;
- développer une acculturation généralisée des agents de l'ONACVG à l'environnement numérique.

Une évolution progressive des circuits de délivrance des cartes et titres est en réflexion afin de préparer la dématérialisation totale du processus de demande et de remise des cartes et titres à échéance du présent COP.

Si les services départementaux de l'ONACVG conservent leur rôle de guichet de proximité notamment pour les ressortissants âgés, le département de l'office à Caen devrait devenir à terme le point d'entrée essentiel pour l'instruction des demandes, lesquelles pourront être réalisées grâce à des formulaires en ligne à partir du nouveau site internet de l'office.

Cette modernisation des processus impliquera naturellement un accompagnement renforcé des agents de Caen afin de les aider à s'adapter aux évolutions à venir.

Dès la première année du COP, une étude de faisabilité sera lancée afin de savoir si le système d'information KAPTA peut être adapté à cette transformation numérique ou s'il convient de développer un nouvel outil plus adapté, aux fonctionnalités élargies.

Mettre en place une gestion dématérialisée des cartes et titres

Grâce au nouveau site internet de l'office, la collecte numérique au profit du Bleuet de France est amenée à se développer de manière significative. La possibilité de faire des dons en ligne, accompagnée de l'obtention automatique du reçu fiscal, constitue un progrès majeur.

La boutique en ligne du Bleuet de France sera également relancée et modernisée afin de toucher le plus grand nombre.

Développer la collecte numérique au profit de l'œuvre nationale du Bleuet de France

Pour ce qui relève des autres champs de la solidarité (aide financière, accompagnement administratif et social, demandes de subvention), le rôle de guichet de proximité des services sera conforté, en développant les formations en technologies de l'information au profit des agents, afin qu'ils puissent aider efficacement les ressortissants dans leurs démarches.

Une dématérialisation de certaines procédures sera également étudiée, comme par exemple la prise de rendez-vous en ligne ou la création de certains formulaires en ligne. Une plate-forme téléphonique centralisée pourrait également soulager les services de proximité des demandes d'information récurrentes et sans plus-value.

En ce qui concerne enfin les EHPAD labellisés par l'office, la mise à disposition sur le site internet d'une carte de France interactive régulièrement mise à jour, donnant les coordonnées de ces établissements, sera proposée.

De manière plus générale, la pertinence de formulaires en ligne sera étudiée pour les différents domaines d'action de l'office. La possibilité de demander en ligne des subventions pour les associations d'anciens combattants par exemple, ou la mise en place éventuelle d'un guichet unique dématérialisé au profit des populations harkies et rapatriées, seront expertisées.

Concernant les missions de recherche de lieux de sépulture liées à un état civil militaire, les demandes de subvention pour la rénovation des monuments aux morts ou de carrés militaires par les communes, il existe déjà aujourd'hui une adresse fonctionnelle sur laquelle des questions peuvent être posées. Des formulaires en ligne pourraient être mis en place pour ces différentes demandes (demandes d'état civil, autorisations pour des cérémonies dans les nécropoles, etc).

Offrir aux usagers un accès numérique aux autres prestations de l'office

Les Hauts lieux de la mémoire nationale, pour lesquels l'office assure le fonctionnement, l'entretien et la rénovation, représentent également un enjeu d'interconnexions informatiques fortes, à la fois avec les nécropoles nationales, les cimetières militaires mais aussi les musées. Le développement de leur visibilité, grâce à des sites internet bien conçus et vivants, passe évidemment par la transformation numérique.

Développer des sites internet au profit des Hauts lieux de la mémoire nationale afin d'accroître leur visibilité

4.3. Poursuivre la modernisation et la rationalisation des fonctions de soutien

4.3.1 Dans le domaine de l'immobilier

L'office poursuivra son effort de rationalisation de l'implantation territoriale de ses services de proximité, de réduction des surfaces de bureaux et de maîtrise des coûts immobiliers.

66 relogements de services ont été effectués de 2011 à 2017 (dont le relogement du siège) ; cette démarche a permis de réduire de 4 740 m² la surface utile nette des surfaces de bureau occupées par l'Office ; elle sera poursuivie en liaison avec la réflexion sur l'évolution du format des services de proximité.

L'étendue actuelle du maillage territorial conduit à occuper un grand nombre d'emprises avec des statuts d'occupation divers (propriétaire, locataire à titre onéreux, occupant à titre gratuit...). Le relogement de tous les services en location privée vers des emprises publiques sera privilégié.

Par ailleurs, la norme de performance immobilière de 12 m² par poste de travail n'est pas respectée dans un nombre encore important de départements. Il conviendra au cours du COP de s'en rapprocher.

Enfin, si 75% des services répondent aux normes d'accessibilité, l'objectif au terme du SPSI 2019-2023 devra être de 90 %.

Il est donc essentiel que l'établissement poursuive sa politique de relogement et de mise en accessibilité.

Cette poursuite, le resserrement des effectifs comme l'érection de services à vocation interdépartementale induiront une manœuvre immobilière de relogement.

Continueront à être privilégiés comme site d'accueil les locaux déjà à usage de bureaux et répondant aux normes réglementaires minimales d'accessibilité intérieure et extérieure, nécessaires aux anciens combattants majoritairement âgés, et de sécurité incendie, et ne nécessitant pas de travaux lourds de réhabilitation ou de mise aux normes électriques.

Poursuivre la politique de relogement des services de proximité

Élaborer et mettre en œuvre un nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2019-2023 en lien direct avec les arbitrages du COP

De nombreux projets en terme de travaux et de relogements, concernant le siège des Invalides, vont également s'effectuer durant le COP 2019-2023.

Lors du transfert, en 2015, de la Direction générale de l'office, les locaux occupés par l'Agence comptable n'ont pas été rénovés. Il est donc prévu en 2019 des travaux afin d'améliorer les conditions de travail des agents.

Au 1^{er} janvier 2018, le ministère de l'Intérieur a transféré à l'Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre, le Service central des rapatriés (SCR) devenu le Bureau central des rapatriés (BCR).

Afin de poursuivre l'effort de rationalisation de l'office, des locaux plus adaptés en terme de superficie et d'accessibilité ont été trouvés afin d'y reloger les actuels 18 postes de travail. France Domaine a autorisé l'office à recourir à une location privée temporaire en attendant de rejoindre en 2023 un bâtiment de la cité administrative en cours de reconstruction.

Relogement du Bureau central des rapatriés (BCR) en deux étapes

Les locaux du service de Paris sont disproportionnés, vétustes et non accessibles aux personnes à mobilité réduite pour les 13 agents et les 4 syndicats.

Pour y remédier, deux pistes sont ouvertes :

- 1- Réhabilitation complète des locaux après étude de faisabilité ;
- 2- Si la première solution s'avère techniquement ou financièrement non réalisable, un relogement du service et la cession des locaux seront envisagés.

Réflexion sur le devenir immobilier du service de Paris

Une nécessaire remise à niveau de la sûreté des implantations de l'office au Maroc et en Algérie est en cours.

Cette remise à niveau de la sûreté, nécessitant des investissements importants, est lancée.

Renforcement de la sûreté des sites occupés par les services du Maroc et d'Algérie

4.3.2. Dans le domaine des archives :

Riche de son histoire, l'ONACVG dispose d'archives importantes et volumineuses que le COP 2014-2018 a permis de réduire : près de 1,2 Kms linéaires d'archives ont quitté les locaux des services départementaux, en partie (0,4 km linéaire) pour rejoindre les archives départementales. Ce travail sera poursuivi, et une attention toute particulière sera portée à la sécurisation et à la mise en valeur des archives de l'ex-service central des rapatriés localisées à Périgueux.

A elles seules, les archives historiques versées depuis l'origine par l'ONACVG aux archives départementales représentent 9,6 Kms linéaires. Plusieurs centaines de mètres linéaires ont également été versés au centre des archives contemporaines par le service central en 1998 – 1999 et en 2005.

Il existe aussi de multiples autres fonds documentaires sur les anciens combattants et victimes de guerre tant à l'ONACVG qu'aux ministères des Armées et de la Culture : dossiers des Morts pour la France et des Morts en déportation, dossiers et registres du département de l'entretien des sépultures de guerre et du bureau des victimes des conflits contemporains, dossiers d'anciens combattants d'outre - mer détenus par les Archives nationales d'outre - mer...

L'élaboration et la mise en ligne sur le site internet de l'ONACVG d'un guide donnant les références des services de l'ONACVG et celles d'autres organismes et de sites internet auxquels les particuliers pourraient s'adresser pour leurs recherches sur la situation de tel ou tel membre de leur famille pendant la Première guerre mondiale ont été effectuées.

Le travail sera à réaliser pour les autres conflits.

Développement de l'exploitation et de la valorisation des archives

Une commission des archives de l'ONACVG sera instituée. Elle se réunira une fois par an et aura notamment pour mission d'élaborer un « guide des sources du monde combattant » (projet interministériel). Ce projet inclura un guide de présentation des archives historiques provenant des services de proximité de l'ONACVG et un état des sources historiques complémentaires, avec une publication en ligne, notamment sur le site Internet de l'ONACVG. Cette commission mènera également une réflexion sur les modalités d'application de ce guide et validera le bilan d'activité annuel et la programmation des actions d'exploitation et de valorisation des archives.

Par ailleurs un prix décerné par la commission des Archives de l'ONACVG sera créé pour les œuvres valorisant l'exploitation des archives de l'ONACVG et des fonds privés des associations d'anciens combattants et victimes de guerre.

La constitution d'une commission des archives et la création d'un prix décerné par cette instance

La conservation de documents bureautiques et des applications métiers sous forme exclusivement électronique nécessitera la mise en place à moyen et long terme de techniques de gestion et d'archivage communes à tous les services qu'il convient de préparer dans le présent COP. L'organisation et l'archivage des boîtes de réception des messages électroniques, mais également l'archivage des documents bureautiques et des applications métiers seront à mener en lien avec le bureau informatique.

La mise en œuvre de l'archivage électronique s'effectuera par l'intégration à une solution logicielle d'archivage définitif. Cette solution sera interfacée avec les applications métiers de l'ONACVG.

Cette solution logicielle d'archivage définitif permettra la prise en charge, la conservation, la pérennisation et la consultation sécurisée de très gros volumes d'archives numériques (bureautique, audio, vidéo, image, plan, bases de données etc) définitives, intermédiaires, voire courantes à l'ensemble des administrations. Elle assurera la gestion complète du cycle de vie des archives et donc la garantie de leur valeur probante.

Mise en œuvre de la gestion électronique des documents et l'archivage électronique pour l'ensemble des services centraux et de proximité

A ce jour, l'ONACVG est à son troisième marché national d'externalisation d'archives courantes et intermédiaires (fin 2017-fin 2019).

Le recours à une prestation d'externalisation a permis à la Direction générale d'intégrer, en 2015, ses nouveaux locaux dans de meilleures conditions. Ce fut également le cas, ponctuellement, pour certains services de proximité.

A ce jour, le bilan au 31 décembre 2017 concerne 1 041 m linéaires.

Face aux nouveaux enjeux immobiliers, les prises en charge en externalisation, qui étaient ponctuelles, deviennent aujourd'hui pérennes et d'ampleur nationale. Outre la facilitation des relogements en cours et la limitation du risque incendie, elles permettent de rendre des surfaces dans les cités administratives, dans le cadre des objectifs pluriannuels de réduction de surfaces inscrits dans les conventions d'utilisation et de ceux du futur SPSI. Elles permettent enfin d'améliorer les conditions de conservation et de consultation des archives intermédiaires et donc les conditions de travail des agents.

L'externalisation s'applique donc prioritairement au stock des dossiers les plus anciens et les moins consultés lorsque l'espace d'archivage des services de proximité se réduit dans le cadre d'une opération de relogement ou de resserrement. Les externalisations de dossiers des services de proximité sont donc un levier d'accompagnement à part entière de la stratégie d'archivage de l'ONACVG, à côté ou dans le cadre des campagnes annuelles de vacances.

L'externalisation est également complémentaire de la numérisation des flux de dossiers de carte du combattant les plus récents dans le cadre de l'application KAPTA depuis une dizaine d'années. En effet, une fois numérisés, les dossiers papiers ne peuvent pas être détruits : devant donc être conservés, leur externalisation ne comporte pas de gêne pour l'activité du service.

Poursuivre la politique d'externalisation des archives

Concernant les archives du Bureau central des rapatriés (conservés à Périgueux), soit 6,8 km linéaires, et comme cela a été fait pour l'ANIFOM, une opération similaire est en cours.

Sécuriser et valoriser les archives détenues par l'ex-service central des rapatriés à Périgueux

4.3.3. Dans le domaine informatique :

Le COP précédent a permis de moderniser l'équipement informatique de l'établissement : obsolète à 80 % en 2014 (cf. ancienneté supérieure à 5 ans), le taux d'obsolescence fin 2018 est inférieur à 5 %.

De nombreuses avancées ont eu lieu : dotation des directeurs en portable professionnel, dotation en matériels de projection, mutualisation du parc d'impression, refonte des serveurs, déploiement d'un nouveau système d'information comptable et financier (SICF), d'un système d'information des ressources humaines (SIRH).

L'établissement est désormais en capacité de lancer le chantier de sa transformation numérique.

Optimiser les moyens et ressources consacrés à la bureautique

L'effort important d'équipement des agents en poste bureautique a été accompagné par la définition d'un socle logiciel standard. Étoffée de logiciels métiers ou spécialisés, l'offre du catalogue sera entretenue pour répondre aux nouveaux besoins des agents en cherchant un juste équilibre entre les logiciels sous licence et les logiciels libres.

L'explosion des échanges informatisés a entraîné une consommation accrue des espaces de stockage. Afin d'utiliser au mieux ces espaces et de faciliter leur exploitation et sauvegarde, une politique d'archivage et de conservation des fichiers sera définie. Celle-ci veillera à prendre en compte la multiplicité des sites et assurer sécurité et résilience de stockage. Des capacités nouvelles en matière de messagerie seront rendues possibles grâce au changement de type de messagerie utilisée.

Accompagner les métiers de l'Office afin d'adapter leurs pratiques aux nouvelles attentes des ressortissants

Sous l'impulsion du programme Action Publique 2022 lancé par le Gouvernement pour accélérer la transformation de l'administration, l'office s'inscrit dans une politique mise en ligne de ses démarches (aide sociale, carte du combattant) afin d'améliorer la réactivité et le service rendu auprès de ses ressortissants. La dématérialisation et la simplification des procédures sont les axes majeurs de la réflexion sur l'évolution et la mise en œuvre des systèmes d'informations métiers actuels et futurs.

Développer les moyens de communication internes et externes

Avec une activité fortement liée aux échanges avec des acteurs internes ou externes, les agents ne peuvent se satisfaire de la messagerie comme unique vecteur. L'ouverture généralisée aux moyens proposés par les GAFAs (géants du numérique désignés par la lettre initiale des quatre entreprises Google, Apple, Facebook et Amazon) pose toutefois des questions de confidentialité quand il s'agit d'échanges professionnels. En ce sens, la mise en place d'une plateforme maîtrisée sera privilégiée pour offrir les services de discussion en ligne, de visioconférence et d'un espace de partage de fichiers de type « cloud » privé.

4.3.4. Dans le domaine des achats :

Dans le domaine des achats, le COP 2014-2018 a permis de professionnaliser la fonction achat et d'en renforcer le pilotage par le siège. Cette démarche sera poursuivie, et la recherche de la performance renforcée.

Le cadre réglementaire de la commande publique pose le principe de l'accélération de la dématérialisation des procédures dès le 1^{er} octobre 2018 depuis la préparation et la passation de l'achat jusqu'à l'exécution, le paiement et l'archivage des marchés. Pour accentuer la transformation numérique de la commande publique, l'ONACVG doit se doter d'outils afin de signer électroniquement tous les marchés de plus de 25 000 € HT, définir les modalités

d'un archivage électronique des marchés sûr et accessible et se doter d'une base de fournisseurs consolidée répondant à la fois aux préoccupations de simplification des modes de candidatures et à la pratique du sourcing et à l'ouverture des données des marchés publics.

Dématérialiser la commande publique

Concourant à la trajectoire de retour à l'équilibre des finances publiques, les acheteurs publics doivent identifier des "gains d'achat", qui s'inscrivent dans un objectif global de réduction des dépenses. Ces gains d'achat peuvent être calculés et valorisés lors du renouvellement d'un marché par exemple (grâce à une meilleure négociation avec le candidat, ou à l'inscription de conditions d'exécution du marché qui inciteront le prestataire à être plus performant, ou encore grâce au sourcing).

En intensifiant la professionnalisation de sa fonction achat, l'ONACVG doit désormais tendre vers une politique achat plus efficiente dont la performance pourra être mesurée sur les différents leviers des politiques publiques d'achat. Particulièrement, l'effort sera porté sur le calcul des économies d'achat et leur valorisation afin de dégager les économies financières attendues.

Autre levier de la commande publique, l'accès aux marchés publics des PME est essentiel pour leur croissance et leur développement économique. Dans ce but, les stratégies d'achat développées par l'Office doivent intégrer cette dimension, notamment en favorisant la voie de l'allotissement.

Mesurer la performance économique de l'achat

L'achat public est un vecteur qui doit d'une part, concourir à l'atteinte des objectifs des politiques publiques de lutte contre le chômage, les inégalités et les exclusions et d'autre part, contribuer aux engagements environnementaux nationaux. Dans ces conditions, l'ONACVG est tenu de faire figurer dans ses marchés des dispositions en matière d'achats responsables sociaux ou environnementaux.

Un achat responsable est aussi un achat innovant. Sont innovants des travaux, des fournitures ou des services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation, dans les pratiques du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise. Dans le périmètre du COP 2019-2023, l'ONACVG devra s'attacher à ce qu'un volume d'achat croissant soit notifié à des PME et ETI.

Développer une politique d'achat socialement responsable

Afin d'optimiser la fonction achat au sein de l'ONACVG, celle-ci doit faire l'objet d'une politique unique, pilotée entièrement par le bureau achats du siège. Au-delà des procédures et des méthodes qui doivent être communes, il conviendra d'éviter les doublons et de rationaliser les fonctions soutien dont l'achat.

Mutualiser la fonction achat au siège

4.3.5. Dans le domaine budgétaro-comptable et du contrôle interne

L'établissement étant désormais doté d'un SICF, d'un bureau central des engagements et d'un service facturier, il s'agit désormais d'éviter les doublons et de viser la certification des comptes de l'ONACVG.

Cet objectif nécessitera de mettre à plat l'ensemble des processus métiers et soutien, d'optimiser la chaîne de la dépense dans le prolongement de la démarche embryonnaire à ce stade de contrôle interne financier.

Le SICF Qualiacc, opérationnel depuis mars 2017 devra être consolidé et optimisé pour permettre à l'office de bénéficier des avantages d'un PGI (progiciel intégré). Le développement du module immobilisation permettra à l'office de gérer les immobilisations dans un seul système d'information avec la suppression de l'application ABEL (gestion des immobilisations et des amortissements).

Une étude de faisabilité sera menée sur l'intégration dans QUALIACC des données de tous les autres outils financiers de l'Office, en particulier ceux utilisés par l'agence comptable. Enfin le SICF QUALIACC sera paramétré afin de pouvoir intégrer différents taux de TVA.

Approfondir le SICF de l'ONACVG QUALIACC

L'optimisation de la chaîne de la dépense passera par une centralisation des achats et une mutualisation des engagements, du traitement des factures et une réflexion sur les régies.

L'exécution de la dépense devra en effet être plus efficiente avec le souci d'améliorer le délai global de paiement et d'alléger la charge de travail des opérateurs QUALIACC (ordonnateurs et Agence comptable) par la poursuite de la dématérialisation des actes, la simplification des procédures, le traitement automatisé de certains actes et le regroupement de certaines tâches au sein du secrétariat général.

La rationalisation de la fonction achat et des engagements liés sera poursuivie, au travers d'une réorganisation au sein du secrétariat général avec mutualisation de certains marchés et le recentrage du département de l'entretien des sépultures de guerre sur son cœur de métier.

Les fonctions des actuelles régies (haut lieux, Bleuet) seront recentrées sur le service facturier.

Enfin, un travail sera mené entre l'INI et l'agent comptable de l'ONACVG pour étudier des pistes de mutualisation.

Optimiser l'organisation de la chaîne de la dépense de l'ONACVG

Etudier les conditions nécessaires à la certification des comptes de l'ONACVG

4.2.6. Dans le domaine des ressources humaines :

L'établissement étant désormais doté du SIRH RENOIRH déployé par le Centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH), il devra être en capacité de développer la gestion des compétences et des emplois en adéquation avec les missions de l'Office, de poursuivre la modernisation de ses outils de suivi et de ses pratiques, dans un environnement socio-responsable.

Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en adéquation avec les missions et les moyens de l'Office

Le perfectionnement des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettra d'obtenir un pilotage efficient de la masse salariale de l'Office, afin que cette dernière soit en adéquation avec l'enveloppe financière dédiée. Pour ce faire, une cartographie détaillée des emplois et des prévisions de départs et de recrutements sera mise en place.

Afin de renforcer la visibilité de l'Office et attirer les nouvelles compétences nécessaires, une participation accrue aux forums de recrutement, à la revue des cadres ministérielle sera développée. Les médias sociaux seront également davantage sollicités.

Afin de développer la gestion des compétences en interne et de dynamiser les parcours professionnels au sein de l'Office, l'accent sera mis sur les formations et les possibilités de reconversion. Cette professionnalisation concernera différents champs d'action de l'office, et notamment les agents en charge des actions de solidarité dans les départements afin qu'ils soient en mesure d'accompagner les nouvelles catégories de ressortissants (OPEX, blessés, victimes d'actes de terrorisme, pupilles de la nation, enfant de harkis).

Poursuivre la modernisation de la GRH de l'office par un recours accru à la dématérialisation et aux services applicatifs développés par le Centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines

L'Office a été admis « en groupe 1 » par le service des Retraites de l'État. Ce classement permet le transfert à ce dernier de l'information aux agents, ainsi que la dématérialisation des demandes de retraite des fonctionnaires.

Différentes applications informatiques devront pouvoir être reliées au système d'information des ressources humaines (RENOIRH) de l'Office, permettant par exemple la dématérialisation des dossiers individuels et des entretiens d'évaluation :

- le développement de l'application GAUDI (dématérialisation des dossiers administratifs individuels) permettra à terme à chaque agent d'avoir accès à son propre dossier administratif, et de pouvoir actualiser certaines informations (changement d'adresse, de RIB, etc) ;

- l'application ESTEVE (dématérialisation des entretiens d'évaluation) est une fonctionnalité actuellement en cours d'expérimentation au sein du secrétariat général du ministère des Armées. Si l'expérimentation est positive, cette application a vocation à être étendue à l'ensemble du ministère et à ses opérateurs ;

- l'application interministérielle SICD, à l'origine développée afin de gérer le vivier de compétences de l'encadrement supérieur de l'État, devrait également pouvoir être mise en place au sein de l'office.

L'ouverture du "guichet agent" du SIRH RENOIRH permettra à chaque agent de se connecter et notamment de déposer ses demandes de congés et de formation via cette application. Il est à noter que cette application étant accessible à partir de l'intranet de l'office, une solution alternative devra probablement être mise en place pour les agents chargés de l'entretien des sépultures de guerre sur tout le territoire, qui, pour certains, ne pourront pas être reliés à Intranet.

Conforter le caractère de service public socio responsable de l'Office, souvent précurseur en la matière

La politique d'égalité femmes-hommes continuera à faire l'objet d'une attention particulière au sein de l'office. Les taux de féminisation de l'encadrement - y compris supérieur- montrent que l'établissement bénéficie déjà de résultats tout à fait satisfaisants dans ce domaine

La politique d'accueil de bénéficiaires de l'obligation d'emploi sera confortée, en privilégiant dans la mesure du possible les ressortissants de l'office. Les modes de recrutement divers (emplois réservés, article L 4139-2 du code de la défense, service civique, apprentissage et alternance) seront privilégiés afin de favoriser la diversité des compétences et la mixité sociale.

Développer un environnement de travail attractif

L'environnement de travail attractif passe par une attention particulière aux risques psychosociaux et à la souffrance au travail. Une démarche qualité sera par ailleurs mise en œuvre, en systématisant par un exemple le rapport d'étonnement pour les nouveaux agents.

4.3.7 Dans le domaine du soutien logistique

La mise en place d'un logiciel de suivi du courrier représente un enjeu important pour l'optimisation du fonctionnement quotidien de la direction générale de l'office. Cet outil, qui intégrera les différents flux d'information (papier/emails), permettra en particulier de mieux gérer la traçabilité, la priorisation et les délais de réponse aux courriers signalés comme les courriers des parlementaires, des associations, les saisines particulières, etc. Le choix précis d'un système de gestion électronique de documents (GED) devra être expertisé.

Une réflexion est également en cours concernant la possibilité d'aller plus loin dans la dématérialisation des demandes et remboursement de missions, sur le modèle de ce que le ministère des Armées a développé ("FD en ligne", avec l'existence d'un marché passé auprès d'un voyageur). Alors qu'un formulaire de demande de billetterie a déjà été mis en place au profit des agents (abonnement effectué auprès du portail de la SNCF et ouverture d'un compte chez Air France), il s'agira d'explorer les possibilités de dématérialiser davantage les flux concernant les demandes d'hébergement d'une part (afin d'éviter que les agents n'avancent leurs frais d'hébergement), et les dossiers de remboursement de frais d'autre part (problématique des nombreuses pièces justificatives qui arrivent à l'agence comptable, et du souhait de mettre en place un contrôle hiérarchisé de la dépense).

4.3.8. Dans le domaine de l'entretien des sépultures perpétuelles et des nécropoles de guerre

Afin que l'ONACVG renforce son expertise et puisse dispenser des conseils techniques judicieux sur les travaux à effectuer sur les sépultures et nécropoles, une connaissance des sites toujours plus approfondie est nécessaire. Des procédures et modes opératoires seront par conséquent développés concernant l'entretien des sites, qu'ils s'agissent de nettoyage d'emblèmes et monuments, de création ou d'entretien de gazon ou encore d'entretien des végétaux. En particulier, le soutien technique des responsables locaux en Afrique du Nord sera renforcé pour l'entretien des sépultures de guerre.

Dans le cadre de la suppression des produits phyto sanitaires, l'ONACVG développera des équipements en matériel de substitution. Des matériels alternatifs aux traitements seront acquis, et une veille technologique assurée.

La professionnalisation des équipes en charge de l'entretien sera poursuivie grâce à des formations diverses et au développement d'une matrice de compétence des agents d'entretien.

Enfin le découpage des secteurs et l'organisation des équipes seront revus régulièrement dans le souci d'un dispositif plus performant.

Durant le COP 2014-2018, la surface entretenue par le biais de marchés d'externalisation est passée de 19 % à 30 % et les effectifs des secteurs sont passés de 135 à 128 ETP. Cette démarche sera poursuivie en tenant compte des limites observées (nécessité de renforcer les contrôles sur les prestataires, perte de réactivité, notamment au moment des cérémonies).

La politique d'externalisation sera poursuivie de manière progressive.

Il s'agira, d'une part, de formaliser les principes à appliquer dans le cadre de la politique d'externalisation et les contraintes auxquelles elle doit se plier, et d'élaborer une méthode de mesure des surfaces plus cohérente (mise en place d'une formule permettant d'exprimer les mètres linéaires de haie en m², unité de mesure commune à l'ensemble des surfaces entretenues). Ce travail d'analyse des surfaces sur chaque site dont l'entretien est partiellement ou totalement externalisé permettra d'introduire des formules de pondération en fonction des difficultés liées à la nature du terrain pour obtenir un indicateur objectif et fiable.

D'autre part, l'office poursuivra la mise en œuvre de cette politique d'externalisation, en l'adaptant à chaque site ou secteur. Les marchés en cours seront analysés. Certains agents et des moyens (essentiellement véhicule et moyens de communication) seront orientés vers le contrôle physique plus important des prestations exécutées.

Renforcer la capacité de l'ONACVG à être expert en matière d'entretien des sépultures de guerre.

Poursuivre la politique d'externalisation raisonnée de l'entretien des sépultures de guerre

4.3.9. Dans le domaine de l'exécution tant physique que financière de la programmation des travaux sur les sépultures de guerre et les HLMN

Compte tenu des échéances commémoratives, une programmation 2019-2024 alignée sur la période du COP devra permettre de prévoir notamment la rénovation des sites concernés par les commémorations de 2024.

évolution passe notamment par une réflexion sur la refonte du collège du Bleuet de France qui a pour mission de définir les initiatives de l'oeuvre et d'en proposer la mise en application. Pour autant, il ne dispose d'aucun pouvoir de décision dans la mesure où aujourd'hui, seul le conseil d'administration de l'ONACVG a les compétences pour délibérer. Cette situation réduit *de facto*, le collège du Bleuet de France à n'être qu'un comité de consultation.

Par ailleurs, conformément à la décision prise en 1991, le Bleuet de France ne dispose pas aujourd'hui d'une personnalité juridique distincte de celle de l'Office. Chaque don qui lui est destiné acquiert instantanément le statut de fonds public. Les règles de la comptabilité publique exigent donc une gestion par le comptable de l'Office ou une personne dûment mandatée par lui. Dans le cadre des collectes sur la voie publique, ou dans des lieux publics et privés, le recours à des associations, des bénévoles, des forces armées collectant pour le compte de l'Office pose la question du statut des collecteurs et de la quote-part que les associations collectrices conservent. D'un point de vue organisationnel, la logistique actuelle ne permet pas de sécuriser la gestion des fonds publics.

Sans statut juridique clair et lisible, le Bleuet de France est aujourd'hui extrêmement limité dans son développement. Ce constat semble partagé d'un point de vue du fonctionnement que d'un point de vue rayonnement.

Dans le cadre du futur COP, l'ONBF devra examiner l'opportunité et la possibilité d'acquérir un nouveau statut (Association, Fonds de dotation, Fondation, ou Fondation abritée) afin de pouvoir mener une véritable politique de mécénat, une politique ambitieuse de recettes issues de la vente des produits dérivés à travers sa marque publique Bleuet de France.

Faire évoluer le statut de l'ONBF

Réduire le nombre des commissions préparatoires à la session plénière du conseil d'administration

Enfin, l'action de l'office s'inscrivant de plus en plus en complémentarité et en complément de nombreux organismes relevant du ministère des Armées (sous- direction de l'action sociale, sous- direction des pensions, caisse nationale militaire de sécurité sociale, service de santé des armées, DSNJ, armée de Terre, de l'Air et Marine nationale...), il est souhaitable et cohérent que chacun de ces organismes puissent dialoguer avec l'office sur ce qui est attendu de lui dans leurs domaines de compétence respectifs : à cet effet, un conseil de tutelle pourrait se réunir annuellement durant lequel l'office pourrait rendre compte de son action et ses interlocuteurs et partenaires lui faire part de leurs attentes.

Redéfinir l'organisation de la tutelle autour du Secrétaire général pour l'administration (SGA)

Ces évolutions dans la gouvernance de l'office pourraient être complétées par un changement d'appellation de l'établissement dont le nom apparaît de plus en plus en décalage avec la réalité de ses missions et de son action et un frein au développement du sentiment d'appartenance pour un nombre croissant de ses ressortissants. Le terme « ancien combattant » est de moins en moins adapté : comme dans l'entre-deux guerre, les combattants des opérations extérieures qui rejoignent aujourd'hui l'office sont jeunes, voire très jeunes, et éprouvent des difficultés à se reconnaître dans le nom actuel de l'office ; il en est de même des jeunes pupilles de la Nation et des victimes d'actes de terrorisme : un changement de nom de l'office soulignerait et acterait de manière significative la transformation de l'établissement, l'implication de l'Etat dans la prise en compte de ces nouveaux publics et la mission de transmission de la mémoire nationale aux jeunes générations confiée à l'office par le biais des hauts lieux de mémoire dont il assure la gestion.

Faire évoluer le nom de l'établissement

Par ailleurs, une réflexion devra être menée sur les perspectives d'évolution du fonctionnement de la commission nationale du diplôme d'honneur de porte drapeau.

Conduire une réflexion sur le devenir de la commission nationale du diplôme d'honneur de porte drapeau

5.2. Consolider les progrès enregistrés dans le domaine de la notoriété du Bleuets

Au cours du COP 2014-2018, la notoriété du Bleuets a évolué favorablement. Cela s'est traduit en 2018 par une recette exceptionnelle. Pour autant, comme l'a souligné un récent rapport parlementaire, l'ONBF doit évoluer s'il souhaite mener une réelle politique de visibilité, d'appropriation, et de distribution et continuer à gagner en notoriété.

Ainsi, dans le cadre du futur COP, il conviendra d'étudier l'opportunité de faire évoluer le statut de l'œuvre nationale du Bleuets de France afin de pérenniser, simplifier et sécuriser sa situation juridique et financière tout en favorisant la promotion de la cause défendue. Cette

**AXE 5 : RENOUELER L'ESPRIT PARITAIRE ET LA GOUVERNANCE POUR
REPENDRE AUX ENJEUX QUE L'ETABLISSEMENT DEVRA RELEVER.
CONSOLIDER LES PROGRES ENREGISTRES DANS LE DOMAINE DE LA
NOTORIETE DU BLEUET**

5.1. Instance dirigeante de l'office, son conseil d'administration symbolise et incarne la gestion paritaire. Qualifié parfois de « parlement du monde combattant », sa composition et son fonctionnement sont le fruit d'une adaptation permanente à l'évolution du monde combattant. Il compte aujourd'hui 40 membres (70 jusqu'en 2012). Les administrateurs de l'office sont désignés pour un mandat de 4 ans et le prochain renouvellement devra intervenir au début de l'année 2020. Les nouveaux administrateurs représenteront le monde combattant jusqu'en 2024, terme de leur mandat. Durant cette période, le monde combattant connaîtra de nouvelles évolutions dont il faudra sans doute tenir compte dans le poids respectif de chacune des générations du feu et des catégories de ressortissants représentées au sein du conseil d'administration.

Plusieurs évolutions sont envisageables :

- le 2nd collège pourrait voir sa composition revue, non plus en fonction de l'appartenance de ses membres à une génération du feu (39/45, Indochine, Corée, AFN, OPEX) mais en fonction de leur qualité de ressortissant (ancien combattant, veuve, orphelin et pupille, victime de guerre, victime d'acte de terrorisme, harki...);
- le 3^{ème} collège (6 membres) pourrait voir le nombre de ses membres augmenter à hauteur de la réduction du nombre de membres du 2nd collège;
- les armées pourraient légitimement faire leur entrée au sein du conseil d'administration, tant l'office agit d'ores et déjà et agira de plus en plus au profit des combattants des opérations extérieures et de leurs familles;

Ces évolutions devront trouver leur traduction locale au sein des conseils départementaux de l'Office.

Adapter la composition du conseil d'administration aux nouvelles missions de l'office et à l'évolution du monde combattant

Adapter la composition des conseils départementaux de l'ONACVG aux nouvelles missions de l'office et à l'évolution du monde combattant

Par ailleurs, en application des nouvelles normes visant à accroître la transparence de la gestion des établissements publics, le nombre de conseils d'administration organisés dans l'année est passé de deux à trois. Dès lors, le nombre important de commissions qui précèdent et préparent ces conseils d'administration est source de lourdeurs. La « comitologie » du conseil d'administration pourrait être allégée et simplifiée en concentrant le travail de préparation sur la commission permanente.

Élaborer en concertation avec la DPMA une nouvelle programmation pluriannuelle de
rénovation des nécropoles nationales et des HLMN